



**Análise à partilha de recursos: O caso do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro**

Rubens Páscoa Júnior

**Dissertação de Mestrado
Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização**

Porto - 2018

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO



**Análise à partilha de recursos: O caso do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro**

Rubens Páscoa Júnior

Dissertação de Mestrado

**Apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para
a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e
Internacionalização, sob a orientação da Prof. Doutora Susana Bernardino**

Porto - 2018

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Agradecimentos

À minha esposa Marissol, pelo apoio incondicional em todos os momentos e por acreditar no trabalho realizado.

Aos meus pais que foram responsáveis pela minha formação inicial, tão importante para que aqui chegasse.

Aos colegas de mestrado pelo ambiente colaborativo criado.

Aos Professores do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização do ISCAP por todo conhecimento oferecido.

À orientadora Dra. Susana Bernardino, pela paciência e assertividade durante as dezenas de vezes em que discutimos os detalhes da pesquisa.

À Dra. Maria Clara Dias Pinto Ribeiro, pela coordenação do programa de maneira ética.

Aos entrevistados que colaboraram sobremaneira com os objetivos desta pesquisa.

Ao IFTM que proporcionou a oportunidade de qualificar-me internacionalmente.

A Deus por permitir que nossos planos sejam alcançados com tanta generosidade.

Resumo

Ações de compartilhamento e colaboração estão presentes no cotidiano das pessoas em diferentes situações: no ambiente em que vivemos repartindo pertences com nossos familiares; em plataformas de redes sociais dividindo opiniões e recomendações sobre lugares e negócios locais; em ambientes corporativos compartilhando dados e recursos entre parceiros para possibilitar o alcance dos objetivos estratégicos.

Em geral, a busca pelas relações de colaboração e compartilhamento estão ligadas aos benefícios que podem ser gerados a partir delas, criando novas possibilidades ainda não exploradas através da utilização de recursos ociosos. Apesar disso estas relações não são absolutamente vantajosas pois barreiras podem desencorajar as práticas ou tornar os benefícios citados anteriormente nulos ou sem eficácia.

Este estudo tem por objetivo realizar o levantamento das ações de compartilhamento no âmbito do IFTM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, identificando detalhes sobre os procedimentos adotados e, em especial, os fatores que encorajam e aqueles que dificultam a realização do compartilhamento.

O trabalho é caracterizado pela aplicação da metodologia qualitativa utilizando como instrumento de recolha de dados a entrevista semiestruturada, realizada presencialmente em oito campi e Reitoria da instituição. As informações foram coletadas, tabuladas e analisadas de modo a possibilitar a identificação de padrões de comportamento na gestão dos campi.

A pesquisa demonstra que há intensa relação de colaboração entre os *campi*, preferencialmente entre aqueles geograficamente próximos um dos outros. Percebe-se ainda que a busca pela diminuição da ociosidade dos recursos é o principal fator motivador destas práticas. Por outro lado, a complexidade para realizar o agendamento e garantir a disponibilidade do recurso para o compartilhamento é avaliado como principal barreira à execução destas ações.

Palavras-chave: compartilhamento, colaboração, economia colaborativa, recursos, bens, máquinas, equipamentos, recursos humanos, disponibilidade.

Abstract

Sharing and collaboration actions are presents on daily lives of people by diferents ways: in the environment in which we live sharing belongings with our family; on social networking platforms sharing opinions and recommendations about places and local business; in corporate environments by sharing data and resources between partners to enable the achievement of strategic objectives.

In general, the search for the relation between collaboration and sharing are linked to the benefits that can be produced by them, creating new possibilities not yet explored through idle resources. Nevertheless, these relations are not at all advantageous because barriers can discourage practices or render benefits cited above void or ineffective.

The purpose of this study is realize the survey of the actions of sharing in the scope of IFTM - Federal Institute of Education, Science and Technology of the Triângulo Mineiro, identifying details about the procedures adopted and, in particular, the factors that encourage and those that make it difficult to share.

The work is characterized by the application of the qualitative methodology using as a data collection instrument semistructured interview, held, in person, in eight campuses and Rectory of the institution. The information was collected, tabulated and analyzed in order to allow the identification of behavioral patterns in the management of campuses.

The research proves that there is an intense collaboration between campuses, preferably between those geographically close to one another. It is also realized that the search for the decrease of idleness of the resources is the main motivating factor of these practices. On the other hand, the complexity to perform the scheduling and ensure the availability of the resource for sharing is evaluated as the main barrier to the execution of these actions.

Keywords: sharing, collaboration, collaborative economy, resources, goods, machinery, equipment, human resources, availability.

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Ilustração das curvas de custos unitários médios..... | 16 |
| Figura 2 - Mapa de distribuição as escolas da Rede Federal | 24 |

Índice de quadros

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Tipos de relações de compartilhamento | 7 |
| Tabela 2 - Caracterização geral das unidades em análise | 35 |
| Tabela 3 - Caracterização geral dos respondentes | 35 |
| Tabela 4 - Tipos de recursos partilhados | 60 |
| Tabela 5 - Parceiros que colaboram entre si | 62 |
| Tabela 6 - Frequência das partilhas | 63 |
| Tabela 7 - Benefícios alcançados com a partilha de recursos..... | 64 |
| Tabela 8 - Dificuldades percebidas com a partilha de recursos..... | 65 |
| Tabela 9 - Disponibilidade de recursos..... | 66 |
| Tabela 10 - Impactos percebidos com a partilha de recursos | 66 |
| Tabela 11 - Processo de partilha de recursos..... | 68 |
| Tabela 12 - Regulamentos de apoio à partilha de recursos | 69 |

Lista de abreviaturas

CGAP – Coordenador Geral de Administração e Planejamento

CSC – Central de Serviços Compartilhados

FMI – Fundo Monetário Internacional

IFTM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro

RBV – Resource Based View – Visão Baseada em Recursos

UAB – Universidade Aberta do Brasil

Índice geral

| | |
|--|----|
| Introdução..... | 1 |
| 1. Referencial teórico | 5 |
| 1.1. As práticas do compartilhamento, da colaboração e da cooperação | 6 |
| 1.2. Benefícios do compartilhamento..... | 10 |
| 1.2.1. Utilização da capacidade excedente | 11 |
| 1.2.2. Sustentabilidade..... | 12 |
| 1.2.3. Redução dos custos de transação..... | 12 |
| 1.2.4. Vantagem competitiva sustentável | 13 |
| 1.2.5. Economia de gama ou escopo | 14 |
| 1.2.6. Economia de escala | 15 |
| 1.3. Dificuldades à prática do compartilhamento | 17 |
| 1.3.1. Barreiras físicas..... | 17 |
| 1.3.2. A preferência pela posse | 18 |
| 1.3.3. Confiança e reputação | 19 |
| 1.4. Compartilhamento no setor público | 20 |
| 2. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro..... | 23 |
| 3. Metodologia..... | 27 |
| 3.1. Objetivos da pesquisa | 28 |
| 3.2. Opções metodológicas | 30 |
| 3.3. Participantes..... | 31 |
| 3.4. Instrumentos de notação e procedimentos para recolha de dados . | 33 |
| 3.5. Caracterização das unidades participantes | 34 |
| 4. Análise dos resultados | 36 |
| 4.1. <i>Campus A</i> | 37 |
| 4.2. <i>Campus B</i> | 39 |
| 4.3. <i>Campus C</i> | 42 |
| 4.4. <i>Campus D</i> | 44 |

| | | |
|------|---|----|
| 4.5. | <i>Campus E</i> | 48 |
| 4.6. | <i>Campus F</i> | 50 |
| 4.7. | <i>Campus G</i> | 53 |
| 4.8. | <i>Campus H</i> | 55 |
| 5. | Discussão dos resultados..... | 59 |
| 5.1. | Compreender os tipos de recursos mais compartilhados entre os parceiros | 60 |
| 5.2. | Compreender os parceiros que colaboram no processo de partilha de recursos | 61 |
| 5.3. | Compreender com que frequência com que ocorrem as ações de partilha de recursos | 62 |
| 5.4. | Compreender os benefícios percebidos através da prática da partilha de recursos | 63 |
| 5.5. | Compreender as dificuldades encontradas no processo de partilha de recursos | 64 |
| 5.6. | Compreender a disponibilidade de recursos no <i>campus</i> | 65 |
| 5.7. | Compreender o impacto que a cessão de recursos tem no funcionamento do <i>campus</i> | 66 |
| 5.8. | Compreender como ocorre o processo de partilha de recursos entre os <i>campi</i> | 67 |
| 5.9. | Compreender a regulamentação existente em cada campus relativamente às práticas de compartilhamento de recursos | 68 |
| | Conclusões..... | 70 |
| | Referências | 74 |
| | Anexos | 78 |
| | Anexo I – Guia de entrevista | 78 |

Introdução

Ativos físicos, habilidades, veículos, equipamentos, dados abertos, software livre, quartos ou até mesmo apartamentos inteiros estão disponíveis por toda parte, caracterizando capacidade excedente ou ociosidade que podem ser transformados em recursos úteis. Esta é a visão de Chase (2015) quando descreve que recursos ociosos possuem valor latente, podendo gerar valor real a partir do momento em que passam a ter utilidade.

Neste cenário os modelos de gestão e governança focados na administração de bens comuns podem transformar a capacidade excedente e contribuir para a sobrevivência de organizações sem fins lucrativos em cenários precários e de grandes desafios econômicos. De igual forma permitirá às demais organizações a melhoria da sua eficiência econômica. Nestes processos, estas organizações são orientadas pelo interesse colaborativo e guiados pelo desejo de conectar parceiros e compartilhar tudo o que for possível (Rifkin, 2016).

Estas conexões, necessárias para realização do compartilhamento e consequentemente a cooperação entre as organizações, formam as chamadas redes, cujo objetivo final é produzir o máximo de valor possível aos seus intervenientes, onde se observa que a soma das partes é maior do que o todo, através dos efeitos de sinergia que as redes são capazes de proporcionar (Goldsmith & Eggers, 2006).

Nestas redes, nas quais participam entidades governamentais e privadas, a busca pela colaboração através dos recursos ociosos visa obter maior retorno sobre os bens comuns, alavancando capacidade das organizações, sem que haja necessidade de se proceder à realização de novos investimentos. Para o efeito será necessário transformar recursos, que num determinado momento do tempo se encontrem ociosos, em algo atraente para as pessoas que desejam utilizá-las (Chase, 2015).

Entidades governamentais têm trabalhado no sentido de realizar o compartilhamento de recursos utilizando para isso modelo de gestão denominado central de serviços compartilhados (Brasil, TaxiGov, 2017). Estas centrais têm como principal objetivo a diminuição dos custos operacionais e racionalização no uso dos recursos no âmbito das organizações públicas, possibilitando melhores serviços com recursos limitados.

Importa, por todos estes fatores, compreender as práticas do compartilhamento de recursos tangíveis utilizadas por entidades do setor público, neste caso o IFTM, compreender também os principais fatores que motivam a partilha de recursos, bem como as dificuldades percebidas pelos atores no processo de partilha.

Tendo em mente estes objetivos de investigação, realizar-se-á uma pesquisa que tomará como unidade de análise o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – IFTM, pretendendo-se estudar quais as práticas existentes de compartilhamento, os fatores que motivam e as principais dificuldades encontradas nos processos de compartilhamento de recursos entre os diferentes *campi* da instituição.

Este estudo se justifica diante das medidas de austeridade impostas pelo Governo Federal Brasileiro com a diminuição do orçamento destinado à manutenção das instituições federais de ensino técnico e superior, que requer que estas sejam mais empreendedoras na forma como gerem os recursos que têm à sua disposição. Estas medidas atingem por completo atividades de gestão, investimentos e manutenção dos *campi* espalhados por todo país. Desta forma, compreender como se dão as práticas do compartilhamento de recursos entre as unidades, bem como os fatores que as influenciam resulta em importante aliado na busca por maior eficiência institucional, principalmente em função da provável capacidade excedente disponível internamente, possibilitando a geração de valor a partir de recursos que se encontram subaproveitados e promovendo maior agilidade no atendimento de demandas específicas dos *campi*.

A dissertação é composta por cinco capítulos. O primeiro capítulo diz respeito ao referencial teórico da dissertação, onde, através de uma revisão de literatura se exploram as práticas de compartilhamento, colaboração e cooperação entre pessoas e organizações. Ainda no primeiro capítulo abordam-se os principais benefícios e obstáculos à partilha de recursos e se apresenta o caso particular da partilha de recursos no setor público. Em seguida, no segundo capítulo procede-se à caracterização do IFTM, apresentando-se o contexto institucional onde será realizada a pesquisa. No capítulo três é detalhada a

metodologia a utilizar na execução do estudo e levantamento das informações. No capítulo quatro são apresentados os resultados dos levantamentos realizados, através da apresentação dos estudos de caso, procedendo-se, no capítulo cinco, à discussão dos resultados. Por fim, apresentam-se as conclusões finais, limitações do estudo e indicações para trabalhos futuros.

1. Referencial teórico

1.1. As práticas do compartilhamento, da colaboração e da cooperação

A prática do compartilhamento está presente no dia a dia das pessoas desde que as relações humanas existem (Belk, 2010). De fato, é bastante comum que se solicite, por empréstimo, a uma pessoa conhecida um equipamento ou produto necessário em determinado momento para satisfazer uma necessidade imediata ou que não foi prevista anteriormente. Tal como Belk (2010) indica, uma atividade tão simples quanto servir uma refeição em família pode ser entendida como uma prática de compartilhamento diária.

Pessoas convivendo em comunidades tornam-se cada vez mais suscetíveis a este tipo de prática, que é fomentada pelo estreitamento das relações. Neste sentido as mudanças provocadas pelas redes sociais têm tornado as relações pessoais ainda mais fáceis, rápidas e repletas de novas possibilidades. Num contexto caracterizado por redes sociais e outros aplicativos que constituem novos meios de interação entre as pessoas, compartilhar opiniões, sensações, informações, receitas e recomendações de restaurantes têm sido cada vez mais frequentes (Belk, 2010). Nestes casos a contrapartida recebida pela pessoa que contribui de alguma maneira dentro da comunidade a que pertence é a informação, a opinião, a recomendação ou qualquer outro fator que lhe seja útil e faça com que haja continuidade no processo de compartilhamento.

Segundo Belk (2010) as ações de compartilhamento podem ser vistas de maneiras diferentes (Tabela 1). Uma delas é a ação que não se espera nenhuma contrapartida por parte daquele que recebe o benefício, ou seja, a ação não é recíproca. Neste cenário pode-se exemplificar uma relação natural entre mãe e filho, onde a mãe, desde o primeiro momento da gestação, fornece seu corpo para a gestação e, posteriormente, leite, afeto e os cuidados necessários ao bebê. Para este tipo de compartilhamento o dinheiro é irrelevante, a relação é pessoal e envolve sentimento, sendo então uma forma de compartilhamento restrito a ações não econômicas. Outro cenário em que é possível observar a prática do compartilhamento quase que natural é o ambiente familiar, onde pessoas compartilham tudo o que há em suas residências, não sendo necessário

solicitar permissão para utilizar determinado recurso disponível. Este tipo de compartilhamento é, de fato, uma posse conjunta (Belk, 2010).

Por outro lado, há relações em que existe reciprocidade na ação, ou seja, contrapartidas são necessárias para satisfazer as partes envolvidas no processo de compartilhamento ou troca. Neste cenário o dinheiro, enquanto um tipo de *commodity* quase perfeita, facilita as ações de troca e as torna o mais próximo possível de uma transação comercial convencional. Este tipo de ação de compartilhamento ou troca não possui relação sentimental e guarda apenas variáveis impessoais e monetárias (Belk, 2010).

Tabela 1 - Tipos de relações de compartilhamento

| Tipo da relação de compartilhamento | Exemplos | Características |
|--|---|--|
| Com contrapartida (recíproca) | Uso de um quarto de um apartamento | O usuário paga pelo tempo de uso de um quarto ocioso em um apartamento encontrado através da plataforma Airbnb. Contrapartida financeira. |
| | Troca de informações em comunidades na internet | Opiniões, sensações e recomendações são compartilhadas entre usuários de comunidades em aplicativos específicos, tendo como contrapartida as informações que são trocadas entre os usuários. Contrapartida não financeira. |
| Sem contrapartida (não recíproca) | Relação entre mãe e filho | Relação afetiva, não espera contrapartida. Típico nas relações entre pais e filhos. |
| Posse conjunta | O compartilhamento dos bens que existem em uma residência | Não há necessidade de solicitar permissão para o uso dos itens que se encontram disponíveis na residência. |

Fonte: Adaptado de Belk (2010)

Com a crise financeira de 2008 os negócios relacionados à economia compartilhada se multiplicaram (Botsman & Rogers, 2011). Este facto se deu em função da necessidade dos consumidores em diminuir seus custos, aliado aos avanços tecnológicos que facilitaram a criação de mecanismos para que os consumidores pudessem ter acesso aos recursos que necessita. Desta forma as práticas de compartilhamento tornaram possível o acesso a recursos que de outra maneira se manteriam ociosos (Habibi, Davidson, & Laroche, 2017).

Botsman e Rogers (2011) enfatizam que as pessoas estão compartilhando novamente com sua comunidade – seja ela um escritório, um bairro, um edifício de apartamentos, uma escola ou uma rede no Facebook. Para além disso, o compartilhamento e a colaboração estão acontecendo de um modo e em uma escala que nunca tinha sido observada anteriormente, criando uma cultura e economia caracterizada por ‘o que é meu, é seu’. Este movimento se deve ao fato de que as conexões entre as pessoas estão sendo facilitadas pelos avanços nas áreas da tecnologia da informação e comunicação, permitindo o que antes só poderia ser feito de maneira presencial e com pessoas as quais se tinha acesso direto.

Hoje em dia, qualquer pessoa no mundo que deseje se conectar a outra e trocar informações e experiências pode fazê-lo de uma forma rápida (na velocidade de um clique, ou de um deslizar de dedos na tela de seu smartphone), sem que haja necessidade de se deslocar de onde está. Estes avanços trazem consigo possibilidades de colaboração e compartilhamento nunca antes vividos pela sociedade. De acordo com Botsman e Rogers (2011, p. 59) nos últimos anos tem havido “uma revolução silenciosa, porém poderosa, de colaboração que está ganhando força em todo o nosso sistema cultural, político e econômico”. Para os autores, “estamos reaprendendo a criar valor a partir de recursos compartilhados e abertos de maneiras que equilibram o interesse próprio com o bem da comunidade maior” (Botsman & Rogers, 2011, p. 59).

Esta colaboração entre diversos atores, seja em ambiente tecnológico ou pessoalmente, é discutida no trabalho de Belk (2014) onde é traçado um comparativo entre as abordagens de Felson e Speath (1978), Botsman e Rogers (2011 p. xiv) e sua própria definição do que vem a ser o consumo colaborativo. Para Felson e Speath (1978, p. 614) consumo colaborativo é “o evento no qual uma ou mais pessoas consomem bens ou serviços econômicos num processo de interação em atividades conjuntas com outras”. Esta definição leva em conta apenas a interação entre as pessoas em um ato de consumo comum. Para Belk (2014) esta definição é demasiada ampla e não foca na aquisição e distribuição de recursos. Já a abordagem de Botsman e Rogers (2011, p. xiv) classifica como consumo colaborativo “compartilhamento tradicional, escambo, empréstimo, negociação, locação, doação e troca”. Esta abordagem, assim como a de Felson

e Speath, é muito ampla e mistura, segundo Belk (2014 p. 1597), trocas de mercado, prática de dar presentes e compartilhamento. Belk por sua vez define consumo colaborativo como “pessoas coordenando aquisição e distribuição de recursos em troca de uma taxa ou outro tipo de compensação”. Esta definição engloba escambo, negociação e troca que envolve dar e receber compensação não monetária, no entanto desconecta-se das atividades de compartilhamento que não possuem compensação envolvida (Belk 2014).

Balestrin e Verschoore (2016) discutem sobre a evolução da cooperação partindo do questionamento feito por Axelrod (1984) - Sob que condições a cooperação emerge em um mundo de egoístas? Este questionamento traz um olhar diferente no entendimento de que a cooperação ocorre primordialmente entre seres altruístas, sem que haja necessariamente uma troca envolvida. No entanto, Belk (2010) e Balestrin e Verschoore (2016) corroboram no mesmo entendimento exemplificando que este tipo de relação é comum em situações específicas, sem a obrigatoriedade da contrapartida, como por exemplo a relação entre pais e seus filhos.

A colaboração e o compartilhamento de recursos, além de ocorrer no contexto das relações pessoais, de maneira similar tem sido também adotado no contexto empresarial. Através de diferentes meios e plataformas, suportadas em redes de cooperação, as organizações procedem ao compartilhamento de recursos importantes para seus negócios, que lhes permite ampliar suas vantagens competitivas.

Segundo Balestrin e Verschoore (2016), no contexto empresarial as relações de cooperação não se concretizam sem que haja resultados perceptíveis para as partes envolvidas, ou seja, a relação deve ser do tipo “ganha-ganha”, não havendo possibilidade de outro tipo de relação ser sustentada. Desse modo, ou todos os elementos envolvidos na transação saem em simultâneo beneficiados ou não há possibilidade de continuidade da relação de troca.

Esta relação que pressupõe ganho de ambas as partes envolvidas em ambientes empresariais de compartilhamento de recursos é demonstrada por

Bulgacov, Arrebola e Gomel (2012) em seu estudo realizado em um condomínio de empresas de tecnologia no estado do Paraná.

No estudo realizado por Bulgacov, Arrebola e Gomel (2012) fica claro que além da diferenciação dos recursos detidos pelas empresas e suas capacidades individuais, os recursos acessíveis através de sistemas de compartilhamento contribuem para a geração de vantagem competitiva.

As vantagens competitivas geradas estão presentes principalmente naqueles recursos considerados limitados. Estes recursos quando passam a ser acessíveis às empresas através de sistemas de compartilhamento podem gerar ganhos acima da média (Peteraf 1993 como citado em Bulgacov, Arrebola e Gomel, 2012).

1.2. Benefícios do compartilhamento

Botsman e Rogers (2011) consideram que as vantagens da utilização de um recurso em um modelo de uso compartilhado vão desde a ambiental, onde um produto com utilidade limitada para uma única pessoa passa a ser utilizado por vários indivíduos, diminuindo o impacto ambiental da produção de várias unidades do mesmo produto, até os benefícios diretos, tais como custos de seguro, manutenção e conserto. Adicionalmente, a percepção do benefício do uso e não de propriedade permite que exista aumento das possibilidades de benefícios, sendo possível aplicar o recurso financeiro da maneira mais racional possível (Botsman & Rogers, 2011).

Vários autores têm apontado para os benefícios que as práticas de compartilhamento de recursos podem proporcionar para os atores envolvidos. Chase (2015) cita a capacidade excedente, Botsman e Rogers (2011) contextualizam o benefício do uso em detrimento da posse, Dubois, Schor e Carfagna (2014) e Botsman e Rogers (2011) defendem os ganhos ambientais, Goudin (2016) cita os ganhos com custos de transação menores, Barney (1991) descreve os recursos como fontes de vantagens competitiva, por fim, Boivard (2014) contextualiza os ganhos da economia de gama ou escopo e economias de escala através de parcerias entre organizações.

1.2.1.Utilização da capacidade excedente

Por muito tempo a economia baseou-se na ideia do acúmulo de bens. Esse fenômeno criou um inventário enorme de capacidade ociosa que nos dias de hoje encontra-se disponível para utilização por comunidades afins que podem transformar essa capacidade ociosa em práticas mais eficientes (Chase, 2015).

Robin Chase (2015) define uma estrutura composta por capacidade excedente, plataformas de participação e *peers* – pessoas com suas habilidades – diversificados como sendo a chamada Peers Inc. Esta estrutura é a base para que seja possível o aproveitamento da capacidade excedente existente em praticamente tudo o que se pode imaginar.

De acordo com Chase (2015, p. 33) “A capacidade excedente, por si só, não passa de um valor latente. O valor real resulta da sua utilização”. No entanto, para transformar o valor latente dos recursos existentes em valor real é necessário que existam plataformas que conectem indivíduos e necessidades ao *pool* de recursos excedentes.

Vários exemplos de capacidade excedente são analisados por Chase (2015) e pode-se observar que quase sempre é possível gerar algum valor a partir de recursos que, em grande parte, já estão pagos. Novas possibilidades podem nascer da capacidade excedente existente, tratando-se apenas de testar e experimentar novas combinações ou aplicações desses recursos.

A capacidade excedente pode estar presente por toda a parte, bastando um olhar atento para identificar possibilidades de uso para aquilo que se encontra ocioso. Esta afirmação está descrita ao longo do relato do trabalho de Robin Chase (2015) que descreve inúmeras possibilidades de utilização de capacidade excedente. O autor refere, a título de exemplo, veículos em estacionamentos, mapas digitais (google maps), estruturas de rede (telefonias), softwares de código aberto (Mysql, Apache, entre outros). Estes exemplos aliados a plataformas desenvolvidas para que seja possível a colaboração dos usuários e o acesso facilitado ao recurso, transforma, segundo o autor, “recursos de baixo custo em algo interessante e expansível” (Chase, 2015, p. 34).

1.2.2.Sustentabilidade

Entre os pontos positivos da prática do compartilhamento de recursos está presente o consumo sustentável. O fato de reutilizar um bem que esteja ocioso em detrimento da compra de um novo equipamento traz consigo vantagens do ponto de vista ecológico, uma vez que a demanda por novas aquisições diminuirá (Dubois, Schor, & Carfagna, 2014).

Botsman e Rogers (2011 p. 61) corroboram do mesmo raciocínio, quando argumentam que “a vantagem ambiental óbvia deste sistema é que o produto de propriedade individual, muitas vezes com uso limitado, é substituído por um serviço compartilhado que maximiza sua utilidade”. Ainda que um equipamento tenha que ser transportado de um utilizador para outro para ser compartilhado ou acessível a outro usuário, esta operação é menos impactante ao meio ambiente se comparada à produção do mesmo bem múltiplas vezes para atender os diversos usuários que pretendem utilizar o recurso (Botsman & Rogers, 2011).

Além dos aspectos relacionados à redução do uso de matérias-primas para produção de novos equipamentos, existem ainda vantagens percebidas, por exemplo, no uso de veículos compartilhados. Pesquisas realizadas na Europa demonstram que é possível chegar à diminuição de até 50% no volume de CO² emitido por usuário que tenha adotado a prática do uso de veículos compartilhados (Botsman & Rogers, 2011).

1.2.3.Redução dos custos de transação

É necessário que sejam considerados, além do custo direto do produto ou serviço, os custos de transação. Estes custos fazem parte do gasto total necessário para a aquisição de um determinado bem. São eles: 1) custos com pesquisa e informação; 2) custos de negociação e decisão; 3) políticas e custos de execução. Na economia compartilhada estes custos tendem a ser menores em função das facilidades encontradas através das plataformas que disponibilizam as informações necessárias e facilidades para encontrar o que é necessário (Allen & Berg 2014, como citado em Goudin, 2016).

1.2.4. Vantagem competitiva sustentável

Uma linha de estudos da vantagem competitiva sustentável é a Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View – RBV*) que possui enfoque principal nos recursos internos das empresas, sendo estes tratados como os responsáveis pela geração de vantagem competitiva. Segundo Barney (1991) são recursos das empresas todos seus equipamentos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimentos, entre outros. Para que estes recursos representem de fato vantagem competitiva devem ser: 1) recursos valiosos permitindo que seja possível explorar oportunidades no ambiente, 2) recursos raros, que não sejam facilmente encontrados entre os competidores, 3) recursos de difícil imitação e 4) recursos tais, que não haja substitutos estrategicamente equivalentes que sejam valiosos, raros ou de difícil imitação. De maneira geral a vantagem competitiva sustentável baseada na RBV leva as empresas a criarem estratégias para melhorar sua eficiência e eficácia de modo que possam sustenta-las por mais tempo (Barney, 1991).

Os recursos institucionais presentes em unidades isoladas, trazem diferencial competitivo apenas para a unidade em que este recurso se encontra disponível, ao passo que as práticas de compartilhamento de recursos podem multiplicar estas vantagens competitivas, tornando acessível recursos valiosos, raros, de difícil imitação ou mesmo de difícil substituição a unidades que até então não teriam condições de tê-los.

Para as organizações governamentais ou sem fins lucrativos os benefícios obtidos por esta vantagem competitiva não serão revertidos para a organização unicamente, mas distribuída entre os seus membros e a comunidade a ela ligada, já que não possui objetivo de maximização de lucro e sim a prestação de serviços à comunidade (Kay, 1995). Neste cenário organizações públicas que tenham acesso a recursos que aumentem sua vantagem competitiva através de práticas de compartilhamento de recursos poderão contribuir com a comunidade de modo a realizar o que se propõe em relação às políticas e serviços que estão comprometidas em oferecer à comunidade em que está inserida. Há que se considerar ainda que, como instituições públicas, estas organizações dependem de recursos financeiros provenientes de fundos governamentais centrais, que são distribuídos entre

diversas entidades, criando um ambiente concorrencial entre eles pela “fatia do bolo” do recurso financeiro, sendo importante, então, contar com vantagens competitivas relevantes para o alcance de seus objetivos (Matthews & D. Shulman, 2005).

1.2.5. Economia de gama ou escopo

Para Bailey e Friedlaender (1982) o conceito introduzido por Panzar e Willing (1975, 1981) sobre economia de gama, *economie of scope* na terminologia algo-saxônica, explicita que fatores de produção utilizados como *inputs* na produção de um determinado produto podem ser compartilhados de modo a reduzir custos se usados na produção de um portfólio mais amplo de produtos. Estes recursos, tangíveis ou intangíveis, quando aplicados a um processo produtivo de um determinado bem, poderá, adicional e simultaneamente, contribuir para geração de resultados associados ao processo de produção de um outro produto ou serviço, reduzindo os custos unitários de produção observados por essa organização.

Kupfer e Hasenclever (2012) classificam as fontes de economias de escopo em três diferentes grupos:

a) Existência de fatores comuns:

Ocorre quando um fator de produção necessita ser adquirido para suportar a produção de um determinado produto ou serviço e que este fator é tratado de maneira comum, sendo necessário adquiri-lo apenas uma vez. Neste caso o fator comum será utilizado na produção de outros bens ou serviços a custo próximo de zero. Pode ser exemplificado pela infraestrutura de energia, comunicação e transporte.

b) Existência de reserva de capacidade:

Recursos ou insumos compartilhados para a produção de vários produtos geram economias de escopo e levam a organização a buscar alternativas de produtos ou serviços para aproveitar as reservas de capacidade na produção de produtos ou serviços similares, cujo processo produtivo permita este aproveitamento.

c) Complementaridades tecnológicas e comerciais:

Similaridades técnicas de produção e/ou comercialização podem gerar economias de escopo quando insumos comuns são utilizados na fabricação de vários bens.

Para Boivard (2014) a exploração da economia de gama será particularmente benéfica para as organizações (sendo inclusivamente mais interessante do que a exploração das economias de escala) quando a organização recorre a estratégias de parcerias. Tal como o autor refere (Boivard, 2014, p. 1083), “o trabalho colaborativo abre caminho para o compartilhamento de recursos como equipamentos, tecnologia e espaço”. Estes recursos, muitas vezes centrados em atributos especializados à uma determinada atividade, quando partilhados entre diferentes organizações, trazem ganhos de escopo aos parceiros envolvidos no processo de compartilhamento. A partilha destes recursos entre os parceiros pode também permitir uma maior variedade de atividades que podem ser desenvolvidas para o atendimento das demandas do público alvo, permitindo maior nível geral de resultados e consequentemente ganhos de escopo (Boivard, 2014).

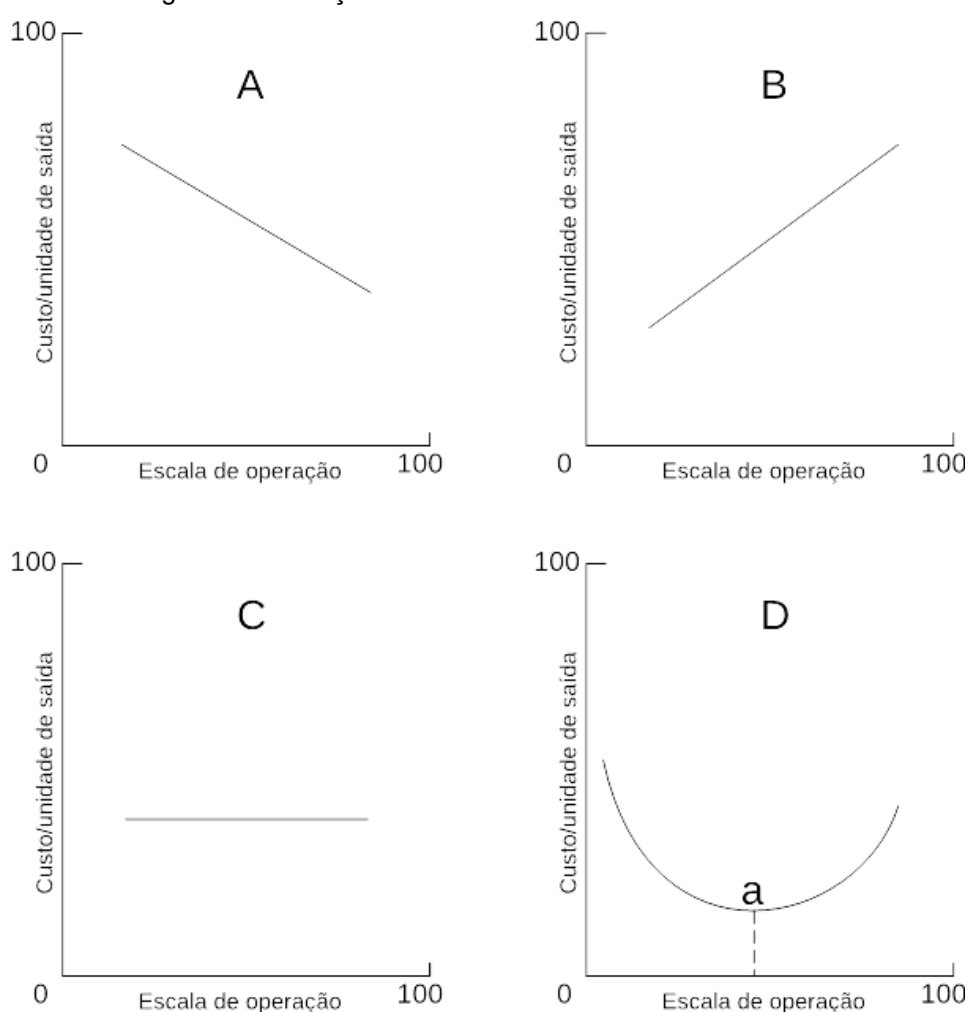
1.2.6. Economia de escala

A economia de escala está ligada à máxima utilização dos fatores produtivos, com foco na diminuição dos custos unitários de produção em virtude do aumento do nível de produção empreendido pela organização (Sahop, 1978). A exploração das economias de escala resulta essencialmente do fato de o incremento do nível de atividade de uma empresa levar a que os custos fixos possam ser diluídos por um número maior de unidades de produção. Essa situação leva a que os custos unitários de produção de um bem ou serviço sejam menores à medida que o volume de produção desse mesmo bem aumente. A exploração das economias de escala permitirá assim que os recursos disponíveis sejam utilizados de uma forma mais eficiente.

Alesch e Dougharty (1971) ilustram a relação entre custos unitários de produção e tamanho das operações das organizações na Figura 1. No caso “A” os custos unitários diminuem à medida em que há o aumento no tamanho das

operações, ou seja, existe economia de escala; no caso “B” os custos unitários aumentam à medida em que há o aumento no tamanho das operações, ou seja, existe deseconomia de escala; já no caso “C” não há mudança no comportamento dos custos unitários, ou seja, independentemente do tamanho das operações os custos são mantidos. Por último o caso “D” demonstra comportamento dos custos não linear, em formato de U. Este comportamento indica que no início do crescimento das operações há economia de escala até o ponto “a”, após este ponto os custos passam a aumentar. Neste caso o ponto “a” representa a melhor relação entre custos unitários e tamanho da operação da organização, sendo então o ponto com menor custo possível (Alesch & Dougharty, 1971).

Figura 1 - Ilustração das curvas de custos unitários médios



Fonte: Alesch e Dougharty (1971)

Estas economias de escala podem ser divididas em internas e externas, sendo as internas aquelas que estão disponíveis para uma única organização independente da ação de outras. As externas são aquelas que resultam do aumento de escala de produção de uma organização ou grupo de organizações e são auferidas por uma ou mais organizações (Cairncross 1973, como citado em Szwarcfiter & Dalcol, 1997).

Para Bovaird (2014) organizações individuais necessitam ampliar sua participação no mercado para obter economia ou ganho de escala, diferentemente daquelas que lançam mão de estratégias de parcerias. As parcerias podem ampliar os mecanismos disponíveis para alcançar ganhos de escala de modo que haja benefício sem que necessariamente exista o crescimento na participação de mercado, além de envolver baixo risco e baixo custo. Boivard (2014) também defende que os recursos compartilhados entre organizações parceiras podem trazer economias de escala sempre que a utilização do recurso em questão estiver centrada em suas características especializadas para os quais o uso é mais vantajoso.

Apesar do conceito de a economia de escala ser bastantes simples, segundo Boivard (2014) a aplicação dele não é tão simples na prática. No serviço público custos relacionados aos serviços não são controlados de maneira clara, fazendo com que grande parte seja tratado como custos indiretos, sendo então classificados como custos fixos de maneira equivocada.

1.3. Dificuldades à prática do compartilhamento

Apesar das vantagens observadas por vários autores distintos, demonstrando que a prática do compartilhamento de recursos é importante fator para o sucesso organizacional, faz-se necessário também discorrer sobre as dificuldades que podem ser enfrentadas para realizar a implantação da cultura do compartilhamento.

1.3.1. Barreiras físicas

De acordo com Goudin (2016) um dos obstáculos para a economia compartilhada são as barreiras físicas. O custo do transporte para que seja

possível disponibilizar um bem ou equipamento compartilhado na localidade demandante pode tornar o serviço inviável, principalmente para aqueles que possuem peso e tamanho grandes. Ainda na linha das barreiras físicas, Goudin (2016) cita que os serviços de economia compartilhada são mais comuns em locais com grande densidade populacional, sendo áreas mais remotas ou suburbanas menos atendidas pelas plataformas de economia compartilhada.

1.3.2. A preferência pela posse

As pessoas se acostumaram, ao longo do tempo, a possuir aquilo que lhe trará o benefício necessitado. Segundo Goudin (2016) se a economia compartilhada evoluir ao ponto de ser prático e confiável ter acesso ao bem ou equipamento necessário através de serviços de compartilhamento, a preferência pela propriedade pode diminuir. Com o aumento da variedade de serviços, bens e equipamentos disponíveis nas plataformas de economia compartilhada e a garantia da existência de recursos cuja escassez pode ser grave, a adesão às plataformas de compartilhamento tende a aumentar (Goudin, 2016).

Aristóteles mencionava que “em geral, você encontrará riqueza muito mais no uso do que na propriedade” (Botsman & Rogers, 2011). Esta citação é importante para entender que o fato de possuir algo nem sempre é benéfico do ponto de vista da posse apenas. Descobrir a necessidade e utilidade do bem que se pretende para que a decisão seja tomada em termos racionais é o desafio pois a racionalidade nem sempre acompanha as decisões de compra.

De acordo com Gansky (2011) o desejo das pessoas de serem autônomas as conduziu a comportamentos de preferência pela posse em larga escala. Governos incentivavam estas condutas em meados do século XX, subsidiando gasolina e fornecendo empréstimos baratos para que os cidadãos pudessem realizar seus “sonhos” ou ampliar seu status.

A escolha pela posse de bens em detrimento do acesso ao serviço desejado vem carregado de custos que vão além da compra do bem apenas. Custos com seguros, armazenagem, manutenção e descarte são alguns dos gastos que podem incidir sobre o privilégio de acesso exclusivo ao bem, sem mencionar a depreciação que incide inevitavelmente sobre ele (Gansky, 2011).

1.3.3. Confiança e reputação

Um dos fatores que tornam a economia compartilhada possível é a confiança entre os atores do processo de compartilhamento. Esta confiança é resultado das atitudes desses atores e da visibilidade destas atitudes que são disponibilizadas por sistemas de reputação on-line que acompanham as plataformas de compartilhamento (Codagnone & Martens, 2016).

Usuários de plataformas de compartilhamento esperam que os recursos sejam entregues nas condições acordadas previamente, e que caso algo de errado ocorra, sejam recompensados de alguma forma. Esta barreira é tratada nas plataformas, onde são criados mecanismos de classificação de usuários, verificações de antecedentes dos participantes, seguros, entre outras estratégias (Goudin, 2016). Apesar destes mecanismos existirem nas plataformas, do ponto de vista da confiança nos pares, Goudin (2016) destaca que os sistemas de *scores* de reputações devem ser melhor desenvolvidos e que a definição de um padrão regulatório sobre este assunto trará mais confiança para os participantes de plataformas de compartilhamento.

Codagnone e Martens (2016) complementam explicando que por um lado sistemas de reputação permitem a auto-regulação e reduzem a assimetria da informação, gerando maior confiança no sistema, no entanto, por outro lado, experiências positivas relatadas por amigos de maneira a melhorar artificialmente a reputação do outro ou até mesmo o medo de retaliação quando experiências negativas são experimentadas podem diminuir a confiabilidade dos sistemas de reputação.

Há estudos que comprovam a existência de viés positivo em avaliações realizadas entre atores que participam de uma mesma rede de colaboração (Lauterbach, Truong, Shah & Adamic, 2009; Overgoor, Wulczyn & Potts, 2012 como citado em Codagnone & Martens, 2016). Comparações entre as plataformas de hotéis TripAdvisor, Expedia e Airbnb demonstram que quando a reputação decorre de avaliações do tipo “*two-side*” os resultados possuem viés positivo, que é o caso do Airbnb que possui 75% de avaliações cinco estrelas, enquanto TripAdvisor 31% e Expedia 44% (Mayzlin, Dover, & Chevalier, 2014 como citado em Codagnone & Martens, 2016).

Codagnone e Martens (2016) afirmam que os mecanismos de reputação e classificação existentes nas plataformas devem passar por mais estudos para verificar se são confiáveis o suficiente para proteger as relações entre os atores dos processos de compartilhamento, colaborando com o entendimento de Goudin (2016) referido anteriormente. Por outro lado, Levin (2015) entende que apesar do viés encontrado em classificações realizadas em plataformas de *marketplace*, o mecanismo de reputação tem feito com que atores com reputação ruim sejam evitados.

1.4. Compartilhamento no setor público

Visto tanto no setor privado quanto no setor público o compartilhamento de recursos, sejam eles bens ou serviços, são organizados em um formato denominado 'Central de Serviços Compartilhados - CSC'. Este tipo de modelo organizacional é, segundo Bergeron (2003), uma estratégia utilizada para centralizar processos de negócio em unidades executoras que atendam ao público interno da organização de maneira a obter melhores custos, mais eficiência e melhores serviços a estes clientes.

Estes centros de serviços compartilhados surgiram na década de 80, quando empresas que haviam descentralizado setores funcionais perceberam aumento na quantidade de sistemas de controle dos setores de finanças, contabilidade e gestão de ativos, decidindo pela implantação do modelo de centrais de serviços (Mechling & Schwarz, 2007).

Miskon, Fielt, Bandara e Gable (2013) citam que os benefícios de escala produzidos pelos serviços partilhados são a redução de esforços duplicados, controle de custos aprimorado, alavancagem de soluções para problemas comuns, alavancagem de experiências e avanços tecnológicos e, por fim, melhores serviços com recursos limitados. Ainda de acordo com Miskon *et al.* (2013) a implantação destes centros de serviços compartilhados exige redesenho substancial dos processos organizacionais.

Iniciativa recente de compartilhamento promovida pelo Governo Federal Brasileiro é o chamado TaxiGov. Trata-se de um sistema de transporte de servidores públicos por meio de agenciamento de taxis desenvolvido pela

Central de Serviços Compartilhados do Ministério do Planejamento. Com o sistema, o Governo Federal disponibiliza aos servidores, que necessitam se deslocar em função de atividades administrativas, acesso ao aplicativo que centraliza as demandas de transporte e direciona a motoristas de taxi conveniados. O projeto está em fase de implantação e permite deslocamentos na cidade de Brasília, capital federal brasileira. A estimativa de economia anual com o serviço de compartilhamento é de 20 milhões de reais. Entre as vantagens da utilização deste serviço as principais relacionadas aos benefícios do compartilhamento são (Brasil, TaxiGov, 2017):

- Redução da ociosidade: Liberação de veículos próprios e locados para uso de táxi, que é acionado conforme a demanda do usuário, não representando custos à Administração quando estão parados;
- Pagamento pelo uso efetivo: Pagamento ao contratado somente quando o serviço é utilizado, sem uso de franquia ou quilometragem excedente;
- Centralização da operação: Assinatura de um único contrato pela Central de Compras, desonerando os ministérios das funções de gestão contratual e pagamento, permitindo aos servidores atuarem em atividades de monitoramento do serviço ou outras funções principais para o funcionamento dos órgãos;
- Desmobilização de estruturas acessórias: Com a realocação ou alienação de veículos próprios e a liberação de veículos locados, espaços físicos como garagens e depósitos dedicados à guarda e manutenção serão liberados para novos usos pelos ministérios.

A racionalização dos recursos por meio do compartilhamento também é alvo de programas de governo como o “Programa Governo Eletrônico”. Este programa visa preparar o Governo Brasileiro para atender as demandas da sociedade que está cada vez mais conectada, produzindo serviços e tratando diversas fontes de informação disponíveis na rede de computadores. Com ações de promoção do acesso a informações públicas e gratuitas e também de democratização do acesso à rede e a prestação eficiente de serviços aos

cidadãos, utilizando tecnologia da informação e comunicação este programa tem entre suas diretrizes a racionalização de recursos. A implantação do Programa, segundo sua diretriz número 5, não deve significar aumento de despesas e baseia-se na ideia de que as iniciativas do programa podem ser implementadas através do compartilhamento de recursos, sejam pessoas ou equipamentos, entre órgãos públicos, sendo estas ações de compartilhamento necessárias tanto para o desenvolvimento quanto para a operação das soluções propostas (Brasil, Governo Eletrônico, 2015).

2. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, criada por Nilo Peçanha¹ em 1909, teve por objetivo proporcionar ensino profissional primário gratuito aos jovens da época. Inicialmente foram criadas 19 escolas distribuídas pelos estados da nação (Brasil, Histórico da Rede Federal, 2016).

A estrutura legal e organizacional da rede de escolas passou por várias mudanças ao longo dos anos, sendo a mais recente mudança em 2008 quando foram criados, através de lei específica, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, totalizando 644 unidades de ensino em 568 municípios de todos os estados da federação, conforme mapa abaixo (Figura 2) (Brasil, Expansão da Rede Federal, 2016).

Figura 2 - Mapa de distribuição as escolas da Rede Federal



Fonte: (Brasil, Histórico da Rede Federal, 2016)

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM), nasce então da integração dos antigos Centros Federais de

¹ Presidente do Brasil entre 14 de junho de 1909 e 15 de novembro de 1910

Educação Tecnológica e das Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais existentes à época, através da Lei 11.892 de 2008. Conforme se observa no portal da instituição, trata-se de uma “instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas” (Brasil, Presidência da República, 2008). Como autarquia federal, possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, ofertando cursos técnicos, superiores e de pós-graduação (Brasil, Presidência da República, 2008).

O IFTM é formado pelos *campi* Ituiutaba, Paracatu, Patos de Minas, Patrocínio, Uberaba, Uberlândia, Uberlândia Centro, além dos *campi* avançados Campina Verde e Uberaba Parque Tecnológico, totalizando 9 unidades e uma Reitoria localizada na cidade de Uberaba. A Reitoria é responsável pela garantia da unidade institucional e pela gestão de recursos e planejamento, além de estar à frente de todos os interesses educacionais, econômicos e culturais da instituição; sua estrutura administrativa é formada pela assessoria de gabinete e possui como órgãos de suporte à tomada de decisões, as Pró-Reitorias de Desenvolvimento Institucional, Ensino, Extensão, Pesquisa e Pós-Graduação e Administração (Brasil, IFTM, 2013). Numericamente o IFTM conta com 9.548 alunos matriculados, 548 professores e 542 técnicos administrativos distribuídos nos 9 *campi* e Reitoria (Brasil, Indicadores - IFTM, 2018).

A instituição oferece atualmente 19 cursos técnicos, 16 superiores, 9 especializações lato sensu, 3 especializações stricto sensu, além dos cursos técnicos concomitantes através da Rede E-Tec Brasil e cursos superiores realizados na modalidade à distância através da Universidade Aberta do Brasil - UAB.

Importa descrever que o IFTM conta com estruturas administrativas descentralizadas e independentes em cada *campus*, garantindo autonomia do ponto de vista da aplicação dos recursos financeiros disponíveis para atendimento das demandas de criação, manutenção e aprimoramento de cursos e projetos, bem como manutenção de estruturas físicas e serviços

administrativos necessários ao funcionamento das unidades. Já os *campi* avançados possuem dependência direta da Reitoria quando se trata da aplicação dos recursos financeiros, sendo então subordinados às decisões de gestão do órgão maior.

Neste modelo, cujas unidades participam de uma estrutura central que, conforme dito anteriormente, garante a unidade institucional e o planejamento, todos os elos devem buscar os objetivos institucionais e para além disto, buscar a melhor aplicação dos recursos públicos destinados à instituição, com vistas aos princípios da economicidade e da eficiência, sem deixar de atender aos demais preceitos que regem a administração pública. Neste ponto surge a possibilidade da aplicação de práticas de compartilhamento de recursos buscando melhorar a eficiência da administração pública, tornando os recursos, sempre que possível, compartilháveis.

3. Metodologia

3.1. Objetivos da pesquisa

O objetivo geral deste estudo consiste no entendimento das práticas do compartilhamento de recursos tangíveis entre as unidades do IFTM, de modo que seja possível identificar fatores importantes que incentivem estas ações, bem como os fatores que prejudicam ou dificultam a colaboração entre os agentes que realizam o compartilhamento.

As perguntas que este trabalho de investigação se propõe responder são as seguintes:

- Quais as práticas de compartilhamento de recursos adotadas entre os *campi* do IFTM?
- Quais os fatores que motivam o compartilhamento de recursos entre os *campi* do IFTM?
- Quais as principais dificuldades percebidas pelos responsáveis dos *campi* do IFTM no processo de compartilhamento de recursos?

No estudo empírico, procurar-se-á avaliar estas questões no âmbito do processo de compartilhamento de recursos na perspectiva daqueles que necessitam de bens para realização de suas atividades, os solicitantes, bem como também da entidade que efetua a cessão de bens para estes solicitantes, os cedentes.

Como objetivos específicos da pesquisa pretende-se compreender a dinâmica empregada levando em conta que cada *campus* pode assumir ambos os papéis, de solicitante e de cedente, para isso destacamos os objetivos específicos abaixo:

- Compreender os tipos de recursos tangíveis mais compartilhados entre os parceiros;
- Compreender os parceiros que colaboram no processo de partilha de recursos tangíveis;
- Compreender com que frequência com que ocorrem as ações de partilha de recursos tangíveis;

- Compreender os benefícios percebidos através da prática da partilha de recursos tangíveis;
- Compreender as dificuldades encontradas no processo de partilha de recursos tangíveis;
- Compreender a disponibilidade de recursos tangíveis no *campus*;
- Compreender o impacto que a cessão de recursos tangíveis tem no funcionamento do *campus*
- Compreender como ocorre o processo de partilha de recursos tangíveis entre os *campi*;
- Compreender a regulamentação existente em cada campus relativamente às práticas de compartilhamento de recursos tangíveis;

Considerando que as unidades do IFTM estão intimamente ligadas através de sua estrutura de gestão e planejamento, lideradas por sua Reitoria, a prática da colaboração entre estas unidades pode formar uma grande comunidade de compartilhamento, semelhante às comunidades existentes nos dias atuais que possuem afinidades ou necessidades em comum. Esta comunidade que pode surgir através das práticas de compartilhamento incentivará a criação da cultura em que “o que é meu é seu” levando em conta o que é explicado por Botsman e Rogers (2011).

Quando Botsman e Rogers (2011, p. 59) citam que “estamos reaprendendo a criar valor a partir de recursos compartilhados e abertos de maneira que equilibram o interesse próprio com o bem da comunidade maior” é possível levar esta afirmação ao âmbito do IFTM, que, em sua essência, busca atingir o benefício coletivo, oferecendo seus serviços nas áreas de educação, pesquisa e extensão alinhado às necessidades dos arranjos produtivos locais e anseios das comunidades onde está inserido. Desta forma percebe-se que há terreno fértil para ações que visem a colaboração entre unidades do IFTM no sentido da criação ou ampliação de práticas de compartilhamento de recursos.

Além destes fatores há que se observar a atual situação das finanças nacionais. O déficit nas contas públicas do Brasil permanece e se estenderá até

2019, conforme divulgado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI). Segundo o relatório esta deterioração tem três principais razões: forte retração da economia, fraco desempenho das receitas e instabilidade política (Máximo, 2016). Este comportamento das contas interfere diretamente nos investimentos e na manutenção dos serviços públicos oferecidos ao contribuinte, fazendo-se necessário a diminuição considerável nos gastos públicos e busca pela eficiência.

3.2. Opções metodológicas

Para que seja possível realizar o levantamento dos aspectos que permeiam as ações de compartilhamento de recursos no âmbito dos *campi* do IFTM será realizada pesquisa exploratória, utilizando uma abordagem qualitativa com base no procedimento técnico de estudo de casos (Prodanov & Freitas, 2013).

A abordagem qualitativa utiliza o ambiente natural em que os processos relacionados à pesquisa são analisados e interpretados. Neste tipo de abordagem a fonte de dados é o ambiente e o pesquisador deve estar em contato direto em trabalho de campo intenso. Neste caso a pesquisa qualitativa difere da estatística pois não dá foco aos números e sim à realidade estudada bem como sua interpretação alinhada ao quadro teórico elaborado (Prodanov & Freitas, 2013).

Como instrumento de coleta de dados será utilizada uma entrevista semiestruturada, que consiste em obter de um entrevistado informações a respeito de um determinado assunto ou problema, baseado em um roteiro de questões preestabelecidas e realizada face a face (Prodanov & Freitas, 2013).

Será utilizada amostra não probabilística intencional, ou seja, os elementos serão selecionados admitindo que possam contribuir e, de alguma forma, representar o universo estudado, sendo direcionado o estudo a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião. A amostra escolhida representa então aqueles que possuem bom julgamento, tendo validade os resultados para aquele grupo específico (Prodanov & Freitas, 2013).

3.3. Participantes

As entrevistas serão realizadas com gestores de 8 *campi* do IFTM e Reitoria. Os *campi* são: *Campus* Avançado Uberaba Parque Tecnológico, *Campus* Ituiutaba, *Campus* Paracatu, *Campus* Patos de Minas, *Campus* Patrocínio, *Campus* Uberaba, *Campus* Uberlândia e *Campus* Uberlândia Centro. O *Campus* Avançado Campina Verde não será considerado na pesquisa por se tratar do *campus* de atuação do pesquisador. Esta medida visa evitar influência nas respostas da entrevista tornando o resultado o mais próximo possível da realidade institucional.

No sentido de buscar participantes que pratiquem em seu dia a dia atividades que sejam relacionadas à administração de recursos materiais tais como bens duráveis, máquinas e equipamentos, bem como aqueles que participem ativamente das decisões de compra e alocação destes recursos, foi escolhido o perfil de Coordenação ou Direção de Administração e Planejamento, perfil este presente nos oito *campi* que serão entrevistados.

Em resumo o perfil de Diretor de Administração e Planejamento é responsável entre outras ações por planejar, coordenar, supervisionar e orientar ações relacionadas ao orçamento, patrimônio, licitações e demais atividades de apoio administrativo, bem como alocação dos recursos materiais. Abaixo a transcrição de todas as atribuições deste perfil conforme Regimento Interno dos *campi* (Brasil, IFTM, 2016):

- I. planejar, coordenar, supervisionar e orientar as ações relacionadas ao orçamento, finanças, contabilidade, almoxarifado, patrimônio, transporte, segurança, protocolo, licitações, contratos, gestão de pessoas, tecnologia da informação e demais atividades de apoio administrativo, em observância aos princípios da administração pública;
- II. atuar no planejamento estratégico, em conjunto com a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, com vistas à definição das prioridades de desenvolvimento do *campus*;
- III. propor e socializar alternativas organizacionais, em conjunto com a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, visando ao constante aperfeiçoamento da gestão do *campus*;
- IV. elaborar e apresentar à comunidade acadêmica o Plano Anual de Ações do *campus*, vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional;

- V. zelar pelo cumprimento das metas estabelecidas no planejamento institucional, na sua área de competência;
- VI. sistematizar as informações administrativas e elaborar relatórios gerenciais para subsidiar os processos decisórios;
- VII. coordenar a elaboração da Proposta Orçamentária do *campus*, em consonância com as diretrizes das Pró-Reitorias de Administração e de Desenvolvimento Institucional;
- VIII. controlar os créditos orçamentários e supervisionar a sua execução e a aplicação dos recursos financeiros;
- IX. elaborar o Relatório de Gestão e a Prestação de Contas do *campus*, na sua área de competência, em consonância com as diretrizes das Pró-Reitorias de Administração e de Desenvolvimento Institucional;
- X. identificar as necessidades e propor treinamento e aperfeiçoamento dos servidores lotados em sua área;
- XI. elaborar projetos para a solicitação de recursos, objetivando o financiamento de investimento e custeio do *campus*, em consonância com as diretrizes das Pró-Reitorias de Administração e de Desenvolvimento Institucional;
- XII. coordenar e acompanhar a elaboração de estudos preliminares e projetos técnicos de obras e serviços de engenharia;
- XIII. acompanhar a aprovação dos projetos de engenharia e emissão de licenças e vistorias, junto aos órgãos competentes;
- XIV. supervisionar e coordenar a equipe técnica nas atividades de controle, acompanhamento e fiscalização de estudos preliminares, projetos técnicos e execução de obras e serviços de engenharia;
- XV. propor a adoção de medidas para a conservação e manutenção dos bens móveis e imóveis.
- XVI. supervisionar e acompanhar a execução e a prestação de contas dos programas, projetos e convênios, em sua área de competência;
- XVII. propor a alocação de recursos financeiros, materiais e humanos para cumprimento dos objetivos e metas do *campus*;
- XVIII. supervisionar e coordenar as atividades relacionadas ao recebimento, registro, controle, tramitação, arquivo e expedição de documentos, processos e correspondências;
- XIX. promover por meio de sua assessoria contábil:
...
- XX. analisar e emitir parecer técnico sobre questionamentos e prestar informações pertinentes a área de competência, nos termos da legislação aplicável à matéria;
- XXI. atender aos questionamentos e recomendações da auditoria interna, em assuntos pertinentes à Coordenação;
- XXII. supervisionar e orientar a formalização dos processos de Inventário de Bens Móveis, Imóveis e Intangíveis; Inventário de Estoque do Almoxarifado; reavaliação de bens móveis; e de Transferência, alienação e outras formas de desfazimento de material de consumo e bens móveis;

- XXIII. consolidar e sistematizar as informações de suas unidades administrativas visando à elaboração do relatório anual da Coordenação;
- XXIV. acompanhar, articular e apreciar o desempenho das unidades administrativas vinculadas à Coordenação, propondo medidas administrativas que visem maior eficiência e eficácia da gestão;
- XXV. conduzir em conjunto com os responsáveis pelos centros de custos de seu *campus* a participação no processo de planejamento orçamentário;
- XXVI. operacionalizar o planejamento orçamentário conforme cronograma, conjuntamente com os centros de custos do seu *campus*;
- XXVII. monitorar e controlar a execução do planejamento orçamentário realizado pelos centros de custos, a fim de dar transparência a todos os servidores;
- XXVIII. desempenhar outras atribuições correlatas à coordenação, que lhe forem atribuídas pelo Diretor Geral.

3.4. Instrumentos de notação e procedimentos para coleta de dados

Para realização dos estudos de caso, optou-se pelo recurso a entrevistas estruturadas, tendo-se para o efeito procedido à construção de um guião. Este guião foi construído com base na revisão de literatura realizada e os objetivos da investigação. O uso deste instrumento de notação possibilita a padronização e agrupamento de respostas, o que permite a comparação das respostas após a categorização dos dados (Prodanov & Freitas, 2013).

O guia utilizado na entrevista teve seu desenvolvimento baseado em questões abordadas na revisão da literatura, alinhando a pesquisa de campo aos objetivos do trabalho, além disso foi levado em consideração diversos guias de de pesquisas semelhantes. O guia foi desenvolvido em torno de 5 secções, da seguinte maneira (Anexo 1): 1) caracterização do *campus*; 2) caracterização do respondente 3) questões inerentes à utilização de recursos provenientes de outros departamentos ou *campi* 4) questões referentes à cessão de recursos a outros *campi*; e por fim 5) questões relativas ao processo geral de partilha de recursos.

Para formalizar a necessidade da realização das entrevistas foi encaminhado aos Diretores Gerais dos *campi* e-mail informando do trabalho que

seria desenvolvido junto aos Coordenadores de Administração e Planejamento, solicitando inclusive que fosse encaminhado em resposta ao e-mail enviado os dados de contato dos respectivos coordenadores.

Após a definição do guia e agendamentos necessários, procedeu-se com as entrevistas que foram realizadas pessoalmente, nas sedes das unidades do IFTM, entre os dias 23/08/2017 e 25/09/2017. As entrevistas foram realizadas de maneira presencial, em 7 *Campi* e na Reitoria, totalizando 8 entrevistas com os respectivos Coordenadores/Diretores. Uma das entrevistas planejadas não foi executada por motivos de impossibilidade no agendamento com o gestor do *Campus*. A duração média das entrevistas foi de 50 minutos sendo utilizado para registro anotações durante a entrevista e gravação do áudio para posterior consulta.

Para a análise dos dados recolhidos procedeu-se com a transcrição da entrevista realizada com todos os detalhes coletados. Para caracterizar cada unidade analisada foram utilizados caracteres alfabéticos de modo a não explicitar o *campus* respondente. Os detalhes coletados foram tabulados e através da categorização dos dados foi realizada a interpretação e posterior redação das análises (Prodanov & Freitas, 2013).

3.5. Caracterização das unidades participantes

As características das unidades participantes, nomeadamente em termos de número de colaboradores, autonomia financeira e evolução do orçamento nos últimos anos apresenta-se na Tabela 2.

Tabela 2 - Caracterização geral das unidades em análise

| Campus | Número de colaboradores no campus | Tem autonomia financeira para realizar aquisição de bens e equipamentos? | Orçamento do campus nos últimos 5 anos: | | | | | Evolução |
|----------|-----------------------------------|--|---|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
| | | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | |
| A | 88 | Sim | | 2.598.836,00 | 2.739.045,00 | 2.503.863,00 | 1.810.626,00 | |
| B | 181 | Sim | 5.744.132,00 | 7.353.602,00 | 7.060.026,00 | 6.206.629,00 | 5.818.776,00 | |
| C | 129 | Sim | 3.024.908,00 | 3.654.480,00 | 4.531.466,00 | 3.853.211,00 | 3.723.517,00 | |
| D | 110 | Sim | 2.223.707,00 | 2.575.544,00 | 3.152.921,00 | 2.883.438,00 | 2.120.954,00 | |
| E | 59 | Sim | | | 2.058.000 | 1.949.000 | 1.349.000 | |
| F | 116 | Sim | 2.799.427,90 | 3.162.945,58 | 3.580.298,34 | 3.386.916,74 | 2.464.933,00 | |
| G | 74 | Não | | | 662.321,20 | 2.816.692,00 | 2.243.314,00 | |
| H | 127 | Sim | | 2.598.836,00 | 2.739.045,00 | 2.503.863,00 | 1.810.626,00 | |
| I | Sem resposta | | | | | | | |

Fonte: dados do autor

Observa-se fazem parte do conjunto de unidades de referência desta pesquisa *campi* de diferentes dimensões, tanto em termos de quantidade de colaboradores quanto no tocante ao orçamento das unidades. Ressalta-se a ocorrência de apenas um *campus* que não possui autonomia na execução financeira do orçamento, sendo então dependente da Reitoria. Quanto à evolução do orçamento é nítido o movimento decrescente dos valores disponíveis, refletindo o cenário econômico que passa o país.

Na Tabela 3 apresenta-se o perfil do gestor entrevistado, demonstrando predominantemente gestores do sexo masculino, com média de idade da ordem de 43 anos e média de tempo no desempenho da função de gestor de aproximadamente 4 anos, o que leva a crer que as respostas dadas a respeito das práticas de compartilhamento no *campus* baseiam-se na vasta experiência vivida nas atividades do cotidiano institucional.

Tabela 3 - Caracterização geral dos respondentes

| Campus | Cargo ou função do entrevistado | Idade | Gênero | Há quanto tempo desempenha esta função |
|----------|---------------------------------|-------|-----------|--|
| A | Coord. Geral de Adm e Plan. | 51 | Masculino | 1 ano e 8 meses |
| B | Coord. Geral de Adm e Plan. | 54 | Feminino | 5 anos |
| C | Coord. Geral de Adm e Plan. | 41 | Masculino | 7 anos |
| D | Coord. Geral de Adm e Plan. | 43 | Masculino | 4 anos e 6 meses |
| E | Coord. Geral de Adm e Plan. | 37 | Masculino | 3 anos e 6 meses |
| F | Coord. Geral de Adm e Plan. | 42 | Masculino | 5 anos e 3 meses |
| G | Coord. Geral de Adm e Plan. | 46 | Masculino | 2 anos e 6 meses |
| H | Diretor de Adm | 32 | Masculino | 2 anos |
| I | Sem resposta | | | |

Fonte: dados do autor

4. Análise dos resultados

Os resultados das entrevistas realizadas são apresentados no presente capítulo.

4.1. *Campus A*

O Coordenador entrevistado no *Campus A* é servidor de carreira, encontra-se nesta atividade de coordenação há cerca de 2 anos. Sobre o orçamento do *campus* informou que desde 2015 a unidade sofreu cortes em seu orçamento da ordem de 34%. Em 2016 o corte foi da ordem de 9% e no ano seguinte sendo ampliado para 34% (2017). A respeito da autonomia para aquisição de bens e equipamentos foi informado que o *campus* possui sim autonomia.

Sobre as práticas realizadas no *campus* no sentido da utilização de bens e equipamentos de outros *campi* ficou claro que o *campus* utiliza equipamentos provenientes de *campus* em região geográfica próxima e que se trata principalmente de equipamentos de manutenção de predial como aparelhos de solda, formas para confecção de blocos de concreto e outras máquinas necessárias ao atendimento das demandas do *campus*. É comum também a utilização de veículos do tipo ônibus para transporte de alunos quando da realização de viagens para visitas técnicas ou aulas práticas que são realizadas fora das dependências da unidade. Os veículos utilizados são provenientes de *campi* próximos, facilitando o uso e diminuindo os custos. Em geral estes recursos são utilizados pelo mesmo 3 vezes por semestre. O coordenador acredita que a utilização destes bens e equipamentos de terceiros ocorra em função do uso esporádico havendo então a decisão de utilizar o recurso existe proveniente de outro *campus*. Uma das vantagens observadas pelo coordenador é que caso estes bens ou equipamentos fossem adquiridos pela sua unidade permaneceriam ociosos a maior parte do tempo, sendo o uso compartilhado então mais racional e atendendo demandas pontuais do *campus*. Além disso, o recurso financeiro que deixa de ser aplicado para compra destes equipamentos pode ser aproveitado com aquisições para atendimento de demandas importantes que não poderiam ser atendidas através do compartilhamento.

Quando se trata das dificuldades em utilizar recursos provenientes de outro *campus* o coordenador cita que algumas vezes há resistência em realizar o empréstimo em razão do receio de que o bem ou equipamento seja danificado durante o uso. Outra dificuldade é que não existem regulamentos que promovam a padronização dos processos e condutas que devam ser tomados durante estas ações.

A respeito das consequências da não utilização destes recursos compartilhados o coordenador deixou claro que as atividades poderiam ser prejudicadas, ou seja, não serem realizadas, ou mesmo realizadas com custos mais altos, recorrendo a contratos de locação de veículos e equipamento, por exemplo.

Nos casos da utilização de veículos a contrapartida oferecida pelo *campus* solicitante ao *campus* cedente em geral é a manutenção do veículo de modo a deixá-lo em situações adequadas para o uso, sendo esta manutenção negociada livremente entre os gestores dos *campi* envolvidos. Além disso há o custeio do combustível gasto no trajeto e das diárias pagas ao motorista.

Fica claro para o coordenador que a utilização de recursos, principalmente de veículos para transporte de alunos, amplia a qualidade do serviço da instituição, permitindo mais e melhores visitas técnicas aos alunos e considera ainda que a dependência do *campus* em relação a estes recursos é média.

Quando questionado se é comum que o *campus* ceda bens e equipamentos a outros *campi* o coordenador explica que não é realizado e atribui este fato à falta de conhecimento por parte dos demais *campi* sobre os bens e equipamentos existentes e disponíveis no *campus*, explica ainda que com certeza existem equipamentos que poderiam ser melhor aproveitados caso fossem compartilhados com outros *campi*.

Sobre o processo geral da partilha de bens o entrevistado cita que atualmente a comunicação entre as partes é informal e que as requisições e negociações ocorrem por e-mail ou telefone e que o setor de transporte do *campus* cedente se encarrega de transportar o recurso em questão. Este processo não gera custos para o *campus* solicitante, apenas nos casos de

utilização de veículos o *campus* arca com a manutenção (se houver), custos de combustível e diárias para o motorista. Uma das atividades realizadas ao utilizar recursos de outro *campus* é a verificação do estado do equipamento ou veículo. Esta verificação é importante para garantir que a entrega do bem seja feita respeitando o estado em que foi encontrado no momento da cessão. Até o momento, segundo o coordenador, nunca houve ocorrência de danos causados aos equipamentos ou veículo utilizados. Durante todo o processo a comunicação entre os parceiros é considerada rápida e desburocratizada, dentro da normalidade. Apesar desta facilidade não há, através de meios informatizados, a visibilidade sobre os recursos disponíveis ou necessários aos *campi*, mesmo sendo de conhecimento do entrevistado e da sua gestão que existem recursos disponíveis que poderiam ser disponibilizados a outros *campi*. Ainda segundo o coordenador as ações de compartilhamento de recursos não possuem regulamentos que direcionem a formalização destas atividades.

Sobre as necessidades atuais do *campus* quanto a bens e equipamentos algumas demandas não poderão ser atendidas devido ao atual cenário econômico do país, o que poderá gerar certo impacto às atividades, porém a atividades não serão prejudicadas de maneira importante. Estas demandas, segundo o coordenador, poderiam ser atendidas utilizando recursos de outros *campi*.

4.2. Campus B

O entrevistado do segundo *Campus* (B) é servidor de carreira e está na atividade de coordenação há 5 anos. A respeito do orçamento do *campus* informou que desde 2014 a unidade sofreu cortes em seu orçamento da ordem de 21%. Em 2015 iniciou a baixa no orçamento comparado com 2014 em 4%, em 2016 o corte foi da ordem de 16% e no ano seguinte foi ampliado para 21% (2017), sendo estes percentuais sempre em relação a 2014. O *campus* possui autonomia para aquisição de bens e equipamentos.

Quando questionado sobre as práticas de colaboração no papel de solicitante de bens e equipamentos de outros *campi* o entrevistado afirma que não há utilização de bens e equipamentos provenientes de outras unidades.

Explica que já houve tentativas de utilização e que quando é verificado junto a outros *campi* não há êxito na cessão, muito provavelmente pela especificidade da demanda. Cita ainda que o *campus* conduz sua gestão muito bem, de maneira autônoma, utilizando recursos próprios, porém observa que a partilha de recursos poderia valorar ainda mais a gestão.

Sobre a cessão de recursos a outros *campi* o coordenador explica que é realizado e que geralmente são cedidos equipamentos, veículos, tratores e implementos. Estas ações de compartilhamento geralmente ocorrem para 5 *campi*. Sobre a frequência que são cedidos os recursos, os veículos são disponibilizados com maior frequência e equipamentos e implementos com menor frequência. O entrevistado acredita que estas demandas de outros *campi* ocorram em função da falta de estrutura das unidades que solicitam estes recursos, devendo recorrer aos parceiros mais próximos para atendimento de diversos tipos de demandas. Sobre a razão pelas quais realiza o compartilhamento de recursos com outros *campi*, afirma que as ações refletem a cultura da instituição com o trabalho em conjunto das unidades. Quanto às vantagens cita apenas o fato de contribuir com o *campus* parceiro. A respeito das dificuldades encontradas no processo de compartilhamento, a maioria das vezes são questões de calendarização, ou seja, conciliar a demanda interna com a necessidade trazida por outro *campus* e também problemas com atrasos na entrega dos recursos.

Sobre possíveis contrapartidas recebidas pelo *campus* em função da cessão de recursos o entrevistado cita que contrapartidas financeiras não existem, mas sim contrapartidas no sentido da realização de manutenções em veículos, negociados livremente entre as unidades sempre que necessário.

Quando questionado sobre a existência de recursos que poderiam ser melhor utilizados se disponibilizados a outros *campi* a resposta é sim.

Sobre as atividades do processo de compartilhamento explica que ocorre a solicitação via e-mail e que após esta comunicação é encaminhado à Direção Geral do *Campus* para autorização, somente após a autorização da Direção Geral é que chega a solicitação à coordenação entrevistada que comunica à coordenação que detém o recurso solicitado, este último avalia a solicitação

quanto à disponibilidade e depois retorna o status à Coordenação Geral de Administração e Planejamento. Neste momento toda a documentação necessária à cessão é realizada no setor de patrimônio e o equipamento é disponibilizado ao requerente. Este procedimento não envolve custos que não sejam os já mencionados para veículos. Sempre que são cedidos os equipamentos passam por verificação para identificar o estado no momento da cessão e no momento da devolução. Não existem penalizações quanto ao descumprimento de acordo ou avarias. No que se refere à comunicação, esta é classificada como rápida e desburocratizada, ou seja, dentro da normalidade. Quando questionado se existe algum meio eletrônico para partilhar informações sobre equipamentos que possam ser disponibilizados pelo *campus* o entrevistado deixa claro que não há, no entanto cita que há trabalhos no sentido de tornar esta informação visível a todos.

Sobre o questionamento se há algum tipo de trabalho de planejamento que permita identificar a disponibilidade de recursos antecipadamente o entrevistado cita que existe um trabalho que está sendo feito para adequar o uso dos equipamentos de acordo com as demandas e explica que quando é questionado se há algo ocioso nos departamentos a primeira resposta é que não há, no entanto, quando se visita o departamento pessoalmente percebe-se que há sim recursos ociosos ou pouco utilizados que poderiam ser cedidos a outros departamentos ou *campi*.

No que se refere aos regulamentos, a coordenação deixa claro que não há nenhum regulamento que direcione a formalização das atividades de compartilhamento e que há esforço para confecção de manual que norteie as regras de empréstimo.

Por fim, a respeito do cenário econômico atual, fica claro que existem necessidades que não poderão ser atendidas neste momento, são elas: equipamentos para alojamentos de estudantes, equipamentos para bovinocultura de leite e equipamentos para 10 novas salas de aula que serão finalizadas em breve. A não aquisição destes equipamentos irá gerar impacto significativo à comunidade.

4.3. *Campus C*

O *Campus C* foi representado pelo Coordenador Geral de Administração e Planejamento, que está nesta atividade de coordenação há cerca de 7 anos. No que se refere ao orçamento do *campus* informou que desde 2015 a unidade sofreu cortes em seu orçamento da ordem de 18%. Em 2016 o corte foi da ordem de 15% e no ano seguinte sendo ampliado para 18% (2017). O entrevistado afirma que o *campus* possui autonomia para aquisição de bens e equipamentos.

O *campus* realiza solicitações de recursos de outras unidades, principalmente veículos e implementos agrícolas. No caso dos veículos é comum solicitar aos *campi* mais próximos e quanto aos implementos agrícolas as solicitações são realizadas à Prefeitura Municipal da cidade onde o *campus* se encontra.

Sobre a frequência com que é realizada a solicitação destes recursos, os veículos são solicitados geralmente no final do ano, quando as quantidades de visitas técnicas aumentam. Quanto aos implementos, geralmente a solicitação ocorre nos meses de verão, quando chove e é necessário realizar atividades específicas de manutenção dos espaços do *campus*. O coordenador acredita que a utilização destes bens e equipamentos de terceiros ocorra em função da ausência dos equipamentos no *campus* e de questões financeiras para a aquisição dos implementos. Uma das vantagens observadas pelo coordenador é o melhor uso do recurso pois muitas vezes pode estar ocioso na localidade que cedeu. Sobre as dificuldades observadas no processo, o coordenador cita que para o uso de veículos para transporte de alunos deve-se solicitar também auxílio de motoristas externos pois o *campus* conta com apenas um motorista. Caso estes recursos não pudessem ser utilizados ficaria mais dispendioso pois deveria recorrer à contratação de terceiros, principalmente no caso do transporte de alunos.

Segundo o entrevistado estes procedimentos de empréstimo ou partilha não geram contrapartida alguma e explica que o *campus* atualmente é dependente sobremaneira dos implementos fornecidos por parceiro externo, no entanto quanto aos veículos a dependência é relativamente baixa por ser possível recorrer a contratos de terceiros. O entrevistado explica que o uso

destes recursos permite ampliar as opções de visitas técnicas aos alunos, ampliando assim a qualidade observada pelos alunos.

Sobre a cessão de bens a outros *campi* o entrevistado explica que geralmente é utilizado o veículo do *campus* para transporte de alunos de outros *campi* em visitas técnicas ou eventos institucionais e que este tipo de cessão ocorre pelo menos 5 vezes ao ano. Ele atribui estas solicitações ao fato dos *campi* não terem recursos próprios, decidindo pelo uso do recurso de outro *campus*. A respeito do interesse do *campus* para a realização deste tipo de cessão fica claro que a principal razão é a melhor utilização de recursos que se encontram à disposição, muitas vezes ociosos, e também em retribuição a ações de compartilhamento que ocorrem no sentido contrário, servindo o *campus* quando necessita. Além disso, outra vantagem que leva à decisão de promover os empréstimos é a economia para o parceiro, pois é do conhecimento de todos que a locação de veículos é mais dispendiosa do que o uso do veículo próprio.

Nos processos de cessão o entrevistado explica que não há dificuldades aparentes em seu ponto de vista e que o único senão seria a disponibilidade de motoristas para realização das viagens. Explica ainda que não há contrapartida recebida pelo *campus* neste tipo de cessão e também que em geral não há impacto na gestão de seu *campus* em função destes empréstimos.

A respeito da possível existência de recursos que poderiam ser melhor utilizados se cedidos temporariamente a outros *campi* o entrevistado explica que sim, há relatos que alguns equipamentos de laboratórios podem estar ociosos e poderiam ser cedidos para otimização dos recursos.

Sobre a logística relacionada ao compartilhamento de recursos o entrevistado explica que internamente os laboratórios são compartilhados entre diversos cursos e a disponibilidade dos mesmos é controlada pelos técnicos de laboratório responsáveis pelos mesmos. Quanto às relações externas de compartilhamento ocorre primeiro a verificação informal da disponibilidade e logo após, caso esteja disponível é formalizada a requisição do bem ao setor responsável, que geralmente ocorre através de ofício ou memorando. A entrega do recurso, que na maioria das vezes trata-se de veículo para transporte de alunos, é feita sem grandes exigências documentais e, após o uso, é feita a

entrega com simples verificação do estado do bem. Os custos do deslocamento e das diárias dos motoristas são de responsabilidade do requisitante, ficando o *campus* cedente livre de qualquer ônus. Sobre a comunicação realizada para o atendimento da demanda o entrevistado classifica como rápida e sem burocracias, dentro da normalidade, porém, explica que não há um meio eletrônico que possibilite a disseminação de informações a respeito dos recursos disponíveis para compartilhamento, mas realiza o levantamento periodicamente dos bens existentes, em um processo de inventário, que possibilita a classificação dos bens informando o status de ociosidade, o que poderia ser usado, eventualmente, em um sistema informatizado.

A respeito dos regulamentos, não existe nenhum documento para orientar os *campi* nestas de compartilhamento e não há trabalho planejado para a criação de nada a respeito dessas práticas.

Sobre o cenário econômico, existem, segundo o entrevistado, ações que serão prejudicadas em função dos cortes orçamentários recentes. Por exemplo: equipamentos para laboratórios de informática e para o curso de agricultura, melhorias nas estruturas físicas e aquisição de novos equipamentos para melhoria do parque de impressoras, estas necessidades, se não atendidas, poderão gerar impacto nas aulas práticas em laboratórios. Questionado se seria possível satisfazer estas necessidades através de recursos de terceiros o entrevistado explica que sim, e que inclusive algumas atitudes estão sendo tomadas para levar os alunos para conhecer situações práticas em locais fora da instituição, minimizando os impactos da não aquisição dos equipamentos.

4.4. *Campus D*

O *campus D* é representado por um servidor de carreira que é coordenador há cerca de 5 anos. Sobre o orçamento do *campus* informou que desde 2015 a unidade sofreu cortes em seu orçamento da ordem de 33%. Em 2016 o corte foi da ordem de 9% e no ano seguinte sendo ampliado para 33% (2017). A coordenação informou que o *campus* é autônomo nas decisões de aquisição de bens e equipamentos.

No que se refere às ações de utilização de bens e equipamentos de outros *campi* o coordenador explica que o *campus* os utiliza e que são principalmente veículos para transporte de alunos. Internamente o *campus* promove o compartilhamento de equipamentos multimídia e de laboratório. No caso dos veículos é comum solicitar a dois *campi* que possuem ônibus. Especialmente neste *campus* é comum também a colaboração de pessoal especializado na área de engenharia civil, para realização de fiscalização de contratos de construção civil.

Sobre a frequência com que é realizada a solicitação destes recursos, os veículos são solicitados pelo menos três vezes por semestre. Quanto ao compartilhamento interno dos equipamentos esta prática é realizada constantemente. O coordenador acredita que a utilização destes bens e equipamentos de terceiros ocorra em função da economia que é possível ser alcançada e também pelo fato de ser difícil conseguir recursos financeiros para investimento. Uma das vantagens observadas pelo coordenador é o fato de evitar que a responsabilidade da manutenção de veículos de grande porte recaia sobre o *campus*, além da visível diminuição da ociosidade do bem em questão. Sobre as dificuldades observadas no processo, o coordenador cita que nem sempre a programação pode ser atendida em função da indisponibilidade do veículo. Quanto às consequências da não utilização do veículo de maneira compartilhada o entrevistado explica que algumas atividades poderiam não ter sido executadas, além disso poderia recorrer a opções mais dispendiosas através de contratos de locação.

O coordenador explica que os custos do deslocamento e das diárias dos motoristas são de responsabilidade do requisitante, ficando o *campus* cedente livre de qualquer ônus.

Quanto à dependência do *campus* em relação aos recursos disponibilizados por outros *campi* fica claro que em termos gerais a dependência é baixa, no entanto o setor de transporte tem dependência mediana pois utiliza com frequência razoável estes recursos.

O uso destes recursos, segundo o entrevistado, permite que sejam realizadas mais visitas técnicas durante o ano, proporcionando mais

experiências em ambientes práticos o que amplia a qualidade dos cursos do *campus*. Internamente os laboratórios com equipamentos sofisticados, que podem ser compartilhados entre os cursos técnicos e superiores, permitem ampliação da qualidade dos trabalhos práticos até mesmo em cursos que não exigem tanta sofisticação.

Ao discutir a cessão de bens a outros *campi* o entrevistado explica que geralmente o micro-ônibus do *campus* é utilizado pelos *campi* mais próximos sempre que solicitado, sendo realizado pelo menos uma vez por semestre, ou seja, a frequência destes empréstimos é baixa. O coordenador atribui as solicitações de uso do micro-ônibus à ausência do recurso nas unidades que solicitam, recorrendo então aos recursos institucionais. Esta prática de acordo com o entrevistado é permitida no *campus* pois entende-se que a instituição é única e que o recurso é institucional, sendo o ato de compartilhamento de mão dupla, ou seja, em certos momentos o *campus* cede recursos e em outros utiliza de outros *campi*. Sobre as vantagens da cessão do recurso acredita que a grande vantagem é o ganho institucional com a diminuição dos custos e aumento da qualidade no atendimento ao aluno.

No processo de partilha de bens, segundo o entrevistado, existem dificuldades que estão relacionadas ao fato de não existir nenhum regulamento com regras explícitas sobre os procedimentos necessários para a execução do compartilhamento.

Estas ações de compartilhamento não geram nenhuma receita ao *campus*, apenas o ressarcimento dos custos relacionados ao uso do bem, tais como combustíveis e diárias dos motoristas, quando for o caso. Quando questionado se a utilização por terceiros gera algum impacto no *campus* o entrevistado explica que geralmente não há impacto, pois, a demanda é analisada antes de ser liberado o veículo, evitando então que as atividades do *campus* sejam impactadas. A respeito de outros recursos que o *campus* poderia deter e que pudessem ser melhor utilizados se compartilhados com outras unidades, o coordenador explica que não há outros recursos ociosos e que o *campus* está bastante enxuto neste sentido.

O processo de trabalho relacionado ao uso de recursos de outros *campi* ocorre, segundo o entrevistado, da seguinte forma: primeiro é feita a identificação da demanda, depois o contato com um *campus* que tenha o veículo necessário ao atendimento da demanda, logo após é feito contato com o *campus* detentor do veículo necessário para identificar a disponibilidade do mesmo. Caso esteja disponível na data alvo, é realizado contato formal via ofício ou memorando, encaminhado entre os Diretores Gerais, após autorizado realiza-se o deslocamento e ao final o *campus* cedente informa o valor dos gastos ao solicitante para que seja ressarcido ao *campus* cedente. Quanto ao processo de vistorias, não são realizadas vistorias detalhadas, apenas a verificação aparente se o veículo está em pleno funcionamento. Este processo não gera custos, apenas aqueles relacionados ao deslocamento. Quando há ocorrências de deterioração do bem ou atrasos na entrega do veículo nenhuma medida é tomada. Quanto à comunicação realizada entre as unidades na negociação do empréstimo o coordenador indica que tudo transcorre de maneira simples, adequada e suficiente para atender a demanda, no entanto, o coordenador explica que não há meios para publicação de informações a respeito dos recursos necessários ou disponíveis no *campus* e que também não há ações de planejamento que permitam identificar antecipadamente possíveis recursos ociosos.

De acordo com o coordenador não há nenhum regulamento que direcione a formalização das atividades de compartilhamento e não há trabalho planejado para a criação de nada a respeito dessas práticas.

Segundo o entrevistado equipamentos para o laboratório de eletrônica estão na lista para aquisições, porém, o atual cenário econômico impede a compra dos mesmos, com isso, a coordenação tem procurado minimizar os impactos, mesmo sem a possibilidade destas aquisições. Questionado se seria possível satisfazer estas necessidades através de recursos de terceiros o entrevistado explica que poderia ser atendido em partes, pois, não se sabe se outro *campus* teria condição de atender estas demandas de equipamentos.

4.5. *Campus E*

A respeito do representante do *Campus E*, trata-se do Coordenador de Administração e Planejamento, no cargo há cerca de 3 anos. Sobre o orçamento do *campus* informou que desde 2015 a unidade sofreu cortes em seu orçamento da ordem de 34%. Em 2016 o corte foi da ordem de 5% e no ano seguinte sendo ampliado para 34% (2017). O *campus* possui autonomia para realizar as ações de compras e não depende da Reitoria para isso.

O *campus* utiliza recursos de outros *campi*, são eles: veículos para transporte de alunos, equipamentos eletrônicos do laboratório do curso técnico em eletrotécnica, microscópios para laboratório de biologia e pessoas que atuam como motoristas e outros perfis que participaram da implantação do *campus*. Estas ações são realizadas com praticamente todos os *campi* e a frequência de utilização varia de acordo com o tipo de recurso. Veículos para transporte de alunos são utilizados em praticamente todos os eventos institucionais, cerca de 4 vezes por semestre, equipamentos de laboratório não é possível determinar pois encontram-se em uso constante nas aulas que fazem uso dos laboratórios do *campus*.

Quanto às razões que fazem com que o *campus* busque estes recursos em outros *campi* o coordenador destaca a ausência dos equipamentos no *campus* para atendimento das demandas dos cursos e a diminuição da ociosidade dos equipamentos no *campus* cedente. O coordenador explica que a principal vantagem da prática do compartilhamento é o fortalecimento da integração entre os *campi* e também o atendimento das demandas dos cursos. Sobre as dificuldades encontradas a principal é a compatibilização do cronograma de uso dos veículos. Quando questionado sobre as consequências da não utilização de recursos de outros *campi* o coordenador deixa claro que atividades com alunos deixariam de ser executadas e laboratórios ficariam incompletos e incompatíveis com o mínimo exigido para os cursos. Quanto à contrapartidas pelo uso do recurso há apenas o repasse de valores para custeio do combustível e das diárias dos motoristas envolvidos no deslocamento.

Sobre a dependência do *campus* em relação a recursos disponibilizados por outros *campi* o coordenador cita que a dependência é grande quando se

trata de eventos e visitas técnicas que tenham participação de mais de 8 pessoas pois o *campus* não tem outra alternativa senão o uso de veículo de algum *campus* parceiro. Estas ações de compartilhamento são benéficas ao *campus* pois permite a participação dos alunos em eventos institucionais de cunho esportivo, de pesquisa e extensão e também visitas técnicas, diminuindo a evasão e melhorando o envolvimento do aluno na instituição.

Sobre a cessão de bens a outros *campi* o coordenador explica que disponibiliza com bastante frequência mobiliário e materiais de consumo a *campi* geograficamente próximos do seu e que estas solicitações se dão principalmente em virtude das necessidades observadas pelos gestores quando da ampliação dos espaços físicos do *campus* parceiro, demandando equipamentos e mobiliários para que fosse possível finalizar projetos de ampliação. Quando questionado sobre a razão porque o *campus* cede estes recursos o entrevistado cita que devido à não execução de obras de ampliação previstas para o *campus* alguns equipamentos adquiridos antecipadamente ficaram ociosos permitindo o atendimento de demanda de outros *campi*. O coordenador acredita que há grandes vantagens na cessão de bens a outros *campi* e entende que esta é uma ação de mão dupla, sempre bem-vinda. Estas ações são carregadas de dificuldades no que diz respeito à burocracia de transferência dos bens, prazos e logística. Quanto a possíveis contrapartidas recebidas o entrevistado explica que elas ocorrem em forma de materiais, equipamentos e mobiliários, mas que atualmente o *campus* não dispõe de bens ociosos que possam ser cedidos para outros *campi*. O coordenador entende que estas ações possuem impacto positivo na gestão do *campus*, impedindo que bens permaneçam ociosos e sejam aproveitados em outra unidade.

Sobre os procedimentos e logística das ações de compartilhamento o coordenador explica que existe bom relacionamento entre os gestores dos *campi* próximos, acontecendo em primeiro lugar o contato via telefone, uma vez que existe o recurso e é possível atender a demanda a solicitação é formalizada via e-mail e após passa-se ao setor de almoxarifado e patrimônio para formalização. No caso de veículos a entrega após o uso é feita com o tanque cheio e o estado do veículo é conferida pelo *campus* cedente. Quanto aos custos, existe apenas o custo do combustível e da diária dos motoristas quando da utilização de

veículos. A verificação do estado dos bens é feita de modo informal sem nenhum documento específico. Quando ocorreu dano ao veículo ao longo de sua utilização o *campus* arcou com os custos do conserto e o entregou em perfeito estado. Para realizar todo processo de compartilhamento a comunicação é considerada pelo coordenador como boa e dentro do esperado. No entanto não existe nenhum meio eletrônico que possibilite a partilha de informações entre os *campi* sobre os recursos disponíveis ou necessários. Sobre a existência de ações de gestão de recursos do *campus* o coordenador explica que procura manter-se dentro dos limites de modo a permitir crescimento gradual e sustentável do *campus*.

O *campus* não conta com regulamentos que tratem as ações de compartilhamento e não há previsão de criação de instrumentos que auxiliem neste sentido.

Segundo o coordenador o orçamento limitado imposto pela situação econômica do país torna impossível a aquisição de veículos para transporte de alunos, por exemplo, no entanto explica que poderia continuar o procedimento de utilização de veículos de outros *campi* para satisfazer as necessidades dos cursos.

4.6. Campus F

O servidor representante do *Campus F* é Coordenador de Administração e Planejamento há cerca de 5 anos. Sobre o orçamento do *campus* informou que desde 2015 a unidade sofreu cortes em seu orçamento da ordem de 31%. Em 2016 o corte foi da ordem de 5% e no ano seguinte sendo ampliado para 31% (2017). A respeito da autonomia para aquisição de bens e equipamentos foi informado que o *campus* possui sim autonomia.

Sobre a utilização de bens e equipamentos de terceiros ficou claro que o *campus* utiliza veículos de modo compartilhado e contribuições de pessoal de outros *campi*, mas já recebeu doações definitivas de mobiliários, equipamentos de informática e eletrônica. As ações de compartilhamento são realizadas entre as unidades mais próximas geograficamente e em baixa frequência, aproximadamente 1 vez por ano. As razões pelas quais busca estes recursos é

a indisponibilidade deles no *campus*. O coordenador explica que há vantagem no uso do recurso compartilhado pois como os recursos são pouco utilizados ficariam ociosos grande parte do tempo. Quanto às dificuldades o entrevistado explica que as questões burocráticas de transferência de bens devem ser observadas com antecedência para que seja possível realizar a demanda. Caso estes recursos não estivessem disponíveis através do compartilhamento o coordenador acredita que atividades no *campus* não seriam executadas ou seriam executadas com maior custo. Quanto a contrapartidas o *campus* arca com os custos do deslocamento e diárias de motorista. Há também a ajuda mútua entre os *campi* e o estreitamento do relacionamento entre eles, este último intangível. O entrevistado afirma que o *campus* é praticamente independente e que depende pouco destes recursos. Quanto aos benefícios observados na qualidade ou quantidade de serviços prestados ao cidadão o coordenador entende que a quantidade de alunos atendidos é maior quando recorre a veículos de outros *campi* e que as visitas técnicas proporcionam melhor formação vivenciando situações práticas relacionadas à área de formação.

No que se refere à cessão de bens a outros *campi* o coordenador explica que disponibiliza com bastante frequência mobiliário, equipamentos de laboratório e veículos. O coordenador explica que há o compartilhamento do contrato de prestação de serviços de transporte de alunos, sendo disponibilizado para os *campi* solicitantes limite de quilometragem para uso do contrato que existe entre o *campus* e uma empresa de locação de ônibus, possibilitando que mesmo que o *campus* parceiro não consiga veículo institucional possa utilizar veículo de empresa terceirizada. Estes recursos são usados pelo menos 6 vezes por ano e são solicitados em função da inexistência do recurso no *campus* solicitante, sendo interessante para o *campus* realizar a cessão para diminuir a ociosidade do recurso e tornar o bem público melhor utilizado, além da manutenção do bom relacionamento entre os *campi*. A dificuldade no processo citada pelo coordenador é a burocracia que deve ser obedecida para realização da transferência do patrimônio. Estas relações de troca não possuem contrapartida financeira, mas o benefício da ampliação do relacionamento entre os *campi*. Quanto ao possível impacto negativo o coordenador explica que é mínimo pois o atendimento da demanda do *campus* parceiro é realizado quando

o recurso se encontra ocioso e acrescenta que há outros recursos ociosos além daqueles citados que podem ser compartilhados, exemplo: equipamentos para aulas de educação física.

Sobre os procedimentos e logística das ações de compartilhamento o coordenador explica que em função do bom relacionamento com o *campus* mais próximo o contato inicia-se por telefone e depois passa-se ao processo administrativo formal. Já com todos os demais *campi* as solicitações são iniciadas de maneira formal e não por telefone, após isso a condução é igual para todos. Sobre a entrega dos bens que estão sendo compartilhados em geral é feita a cargo do *campus* solicitante. Quando há o empréstimo de veículos ocorre procedimento de verificação do estado do veículo e esta informação fica documentada em formulário para este fim. Estas ações de compartilhamento não geram nenhum custo para nenhuma das partes, a não ser os custos do transporte e sempre que há avaria em algum bem emprestado o requisitante arca com as despesas de recuperação. O coordenador explica ainda que todo este processo de compartilhamento possui boa comunicação entre as partes e seu *campus* tem trabalhado para antecipar as necessidades do *campus* e levantar os recursos ociosos disponíveis para empréstimo, no entanto não existe meio eletrônico para partilha de informações sobre os recursos disponíveis para compartilhamento, apenas comunicação eventual por e-mail.

O regulamento que rege as ações de compartilhamento do *campus* é o mesmo que trata transferências patrimoniais. O *campus* utiliza as regras do regulamento e realiza a transferência temporária do bem e quando o bem retorna é feita a transferência de volta ao *campus*.

A respeito do cenário econômico atual, fica claro que existem necessidades que não poderão ser atendidas neste momento, como por exemplo equipamentos de laboratório de física para o curso de engenharia elétrica e laboratório de informática. O não atendimento destas demandas poderá ocasionar formação aquém da esperada para os alunos. Questionado se seria possível satisfazer estas necessidades através de recursos de terceiros o entrevistado explica sim, se houver o equipamento em outros *campi* com certeza poderia ser utilizado através do compartilhamento.

4.7. **Campus G**

O *Campus G* é representado pelo Coordenador Geral de Administração e planejamento, servidor de carreira que se encontra no cargo há cerca de 2 anos e meio. Trata-se de *campus* que não possui autonomia administrativa para a execução de compras e aplicação de recursos. Quanto ao orçamento do *campus*, entre os anos de 2016 e 2017 o *campus* teve seu orçamento reduzido em 20%.

O coordenador explica que é de seu conhecimento o uso de recursos provenientes de outros *campi* e detalha que geralmente utiliza veículos de unidades parceiras com o objetivo de realizar visitas técnicas com os alunos. Além deste tipo de recurso também já foi utilizado laboratório de desenho técnico de outro *campus*. Esses recursos geralmente são disponibilizados pelos *campi* geograficamente mais próximos e ocorre este tipo de transação pelo menos 3 vezes ao ano.

Quando questionado sobre as razões que levam o *campus* a solicitar recursos de outras unidades o entrevistado explica que em primeiro lugar é em função do recurso financeiro, sem segundo lugar a proibição via decreto que restringe licitar locação de veículos e novas aquisições. Sobre as vantagens percebidas pelo gestor ele explica que a princípio não há vantagem perceptível e completa dizendo que há inclusive desgaste do bem e não há contrapartida em termos de manutenção do mesmo e se houvesse o veículo no próprio *campus* que seria realizado planejamento com antecedência para realização das manutenções e utilização do mesmo, no entanto relata que é essencial para atendimento das demandas locais.

A dificuldade encontrada nesse processo é a disponibilidade do recurso. O coordenador relata que algumas vezes é necessário refazer o planejamento da viagem, agendando novamente datas com a empresa que recebe os alunos para a visita técnica. Caso o *campus* não recorresse ao recurso compartilhado estes eventos não aconteceriam e seriam cancelados. Quando da utilização do veículo o gestor explica que a única contrapartida é o repasse dos valores relativos ao combustível gasto. Quanto à dependência do *campus* a estes recursos o entrevistado julga que ela existe e que provavelmente sem estes

recursos os projetos pedagógicos não seriam concluídos em sua integralidade e complementa que estas visitas que são realizadas utilizando recursos compartilhados ampliam a qualidade do trabalho realizado pela instituição, proporcionando ao aluno a vivência no mercado de trabalho visualizando o “chão de fábrica”. Beneficia também a equipe pedagógica com a percepção *in loco* – nas empresas que recebem os grupos de alunos – de que os projetos pedagógicos dos cursos estão alinhados às demandas do mercado de trabalho.

Quanto à cessão de recursos para outros *campi* o entrevistado afirma que existe esta prática no *campus* em que atua e que geralmente são cedidos materiais de consumo em uma dinâmica de trocas entre os *campi* parceiros, em geral os geograficamente mais próximos, mantendo uma boa relação entre as unidades. Este tipo de cessão não tem uma frequência definida e ocorre aleatoriamente. O gestor atribui este tipo de prática à falta de recursos orçamentários para atendimento das demandas imediatas dos *campi* solicitantes, cita ainda que esta prática é mantida e vista como vantajosa em função da parceria que há entre os gestores, visando o crescimento da instituição, não havendo dificuldades no processo como um todo.

O gestor explica que é esperada a colaboração futura no sentido inverso sempre considerando que há um bom relacionamento entre as unidades envolvidas. Quanto ao impacto na gestão do *campus* ao qual pertence, cita que não há impacto, pois, as solicitações são avaliadas e atendidas apenas quando não prejudica as atividades do *campus* cedente.

Sobre a possibilidade da existência de bens que possam ser melhor aproveitados se cedidos temporariamente a outros *campi* o entrevistado explica que não há e que os recursos do *campus* são muito bem distribuídos e que o planejamento de aquisições participativo tem colaborado para a aquisição de bens visando o melhor aproveitamento possível.

No que se refere aos procedimentos adotados para a partilha de recursos o entrevistado explica que em geral inicia-se com comunicação por telefone, verificando se o material o equipamento solicitado existe e está disponível, caso haja disponibilidade e seja possível executar a cessão é feita a solicitação formalmente via setor de almoxarifado ou setor de patrimônio através de formulário próprio, logo depois é feita a retirada no *campus* cedente. A

responsabilidade pelo transporte é negociada a cada caso. Não há contabilização de custos nesta negociação. Quando se trata de um bem e não de material de consumo o estado do equipamento é avaliado, porém comunicada verbalmente entre as partes envolvidas e, em caso de acidentes, perda ou danos durante o empréstimo existe o ressarcimento ao *campus* cedente. Toda comunicação realizada durante o processo de compartilhamento é considerada boa e não há o que se questionar sobre as responsabilidades das partes, segundo o gestor. Apesar da boa comunicação o gestor explica que não há meio eletrônico para a partilha de informações de recursos que podem ser disponibilizados a outros *campi*.

Quanto ao aspecto da realização de planejamento antecipado para identificar as necessidades e disponibilidade de recursos, o gestor explica que a tomada de decisão leva em conta a prioridade pelo uso do recurso próprio, no entanto quando não é possível é feito contato com *campus* parceiro na tentativa de solucionar a demanda utilizando recursos compartilhados.

Não há regulamentos internos que tratem destas ações de compartilhamento e não há nenhum esforço que seja do conhecimento do entrevistado no sentido de elaborar este tipo de documento.

Quando questionado sobre possíveis recursos necessários ao *campus* que não poderão ser adquiridos em função do atual cenário econômico do país, o gestor explica que há sim algumas demandas, por exemplo: recursos para compor os laboratórios e ampliação da infraestrutura do *campus*. O gestor explica que a não aquisição destes bens pode impactar na qualidade da prestação do serviço pois impede que o aluno tenha aulas práticas que serão de suma importância em sua formação profissional. As demandas citadas, segundo o entrevistado, poderiam ser atendidas através de recursos de terceiros, desde que não prejudicasse as atividades do *campus* cedente.

4.8. *Campus* H

O representante do *campus* H é Diretor de Administração, servidor efetivo e atua no cargo a pouco mais de 2 anos. Sobre o orçamento da unidade em questão o entrevistado explica que desde 2015 houve cortes no orçamento da

ordem de 34%, sendo 9% de corte em 2016, chegando aos 34% em 2017. No que se refere à autonomia financeira o gestor explica que a unidade possui sim esta autonomia.

Sobre a utilização de recursos de terceiros pelo *campus* o gestor informa que há sim esta prática e que são utilizados principalmente veículos, implementos agrícolas, ferramentas, escadas e equipamentos de manutenção em geral. Materiais de consumo também são utilizados através de parcerias com outros *campi*, por exemplo: materiais de construção; além destes há também, de maneira esporádica, a utilização de contratos de serviços de outros *campi* para execução de manutenções no *campus* do gestor entrevistado. Estas relações são comuns entre os *campi* mais próximos geograficamente e em um contexto geral ocorrem esporadicamente. O entrevistado entende que as principais razões que levam à busca destes recursos em outros *campi* são: o momento de escassez de recursos, a facilidade para conseguir atender a demanda de maneira menos burocrática, e a boa relação entre os *campi*. Ele entende que a principal vantagem percebida nesta prática é: a diminuição dos gastos com custeio e manutenção de bens duplicados, além da diminuição da ociosidade. Sob a ótica das dificuldades encontradas o gestor entende que existem pequenos e eventuais atritos no relacionamento, mas que são pontuais.

Quando questionado sobre a consequência da não utilização destes recursos de terceiros, o gestor avalia que as atividades poderiam ser prejudicadas não havendo tempo suficiente para viabilizar o necessário para a execução da atividade e, em caso de terceirização, poderia incorrer em maiores custos, mesmo sabendo que há o mesmo recurso disponível e ocioso no *campus* parceiro.

Sobre eventuais contrapartidas neste processo de compartilhamento o entrevistado explica que existem os custos envolvidos no deslocamento em caso de veículos e explica ainda que indiretamente espera-se a contrapartida em próximas relações de troca, sempre com o objetivo do interesse mútuo institucional.

O gestor classifica o *campus* como parcialmente dependente destes recursos compartilhados provenientes de outros *campi* e detalha que a rapidez

na obtenção destes recursos traz melhores resultados às atividades e proporciona a possibilidade de ampliar a quantidade de ações que podem ser desenvolvidas na instituição.

Sob a ótica dos recursos que são cedidos a outros *campi* o gestor explica que a unidade em que atua dá suporte a todas unidades do IFTM cedendo recursos humanos, mobiliários, veículos, equipamentos e serviços especializados em forma de central de serviços, tais como: gestão de segurança do trabalho, engenharia civil, gestão de pessoas, entre outros. Estas ações de compartilhamento ocorrem constantemente, sendo realizada em função da grande dependência das unidades parceiras destes recursos.

O entrevistado entende que há grande vantagem na cessão destes recursos, no entanto destaca que a distância geográfica de alguns *campi* dificulta o entendimento das necessidades existentes.

Quanto a possíveis contrapartidas o gestor explica que há contrapartidas dos custos de deslocamento, quando são utilizados veículos da unidade em que atua, no restante dos casos não há nenhuma contrapartida financeira, apenas a do relacionamento entre os parceiros. No que se refere aos possíveis impactos que podem ser gerados com essas ações fica claro que há apenas impacto administrativo e que uma vez atendidas as restrições de cronograma de utilização dos recursos o impacto torna-se quase nulo. O gestor destaca ainda que há recursos que poderiam ser melhor aproveitados se fossem cedidos para outras unidades, é o caso de alguns equipamentos, mobiliários, além de profissionais especialistas em diversas áreas.

Sobre os aspectos gerais do processo de partilha de recursos o entrevistado explica que em geral não há um padrão, mas que para serviços ocorre o contato via e-mail ou telefone para a área de serviços da unidade, já para bens e equipamentos diversos há a necessidade de contato com o setor de patrimônio para realização da cessão. A entrega destes bens ou equipamentos é negociada caso a caso, de acordo com o que for mais conveniente para as duas unidades envolvidas. Quanto aos custos, em geral apenas os custos de transporte devem ser assumidos pelo *campus* que solicita o bem. Quando da saída do bem é verificado o estado em que se encontra e quando retorna há

novamente a mesma verificação, caso ocorra algum dano ocorre um procedimento de apuração para verificar as responsabilidades e posterior ressarcimento, caso necessário. No que se refere à comunicação o gestor explica que poderia ser melhor, visto que não há ferramentas para disseminar informações a respeito dos bens que se encontram disponíveis para cessão, além disso, caso houvesse um sistema tornaria a relação mais técnica e menos suscetível a conflitos.

No que se refere à realização de planejamento para identificação de recursos necessários e disponíveis a outros *campi* o gestor explica que há apenas o conhecimento obtido ao longo do tempo sobre os recursos existentes em outras unidades que podem servir para atender as atividades de sua unidade quando houver necessidade. Sobre regulamentos que direcionem os procedimentos de compartilhamento de recursos o gestor explica que não há até o momento nenhum regulamento, mas que há um trabalho em andamento para a redação de uma norma que regule as atividades dos setores de almoxarifado e patrimônio e que parte desta norma cita detalhes sobre empréstimo de bens.

Por fim, quando questionado se haveria alguma demanda que não poderia ser atendida através da aquisição de novos bens em função do atual cenário econômico do país o gestor explica que as necessidades existem mas que nem tudo que foi planejado para ser adquirido poderá ser concretizado, o que irá impactar diretamente no serviços prestados, talvez não no curto prazo, mas em médio ou longo prazo sim e finaliza dizendo que algumas demandas poderiam ser atendidas através de recursos compartilhados entre os *campi*, outras não.

5. Discussão dos resultados

A seguir far-se-á a discussão dos resultados à luz dos objetivos específicos do trabalho, resgatando, sempre que possível, o referencial teórico que tangencia os objetivos e respostas coletadas nas entrevistas.

5.1. Compreender os tipos de recursos mais compartilhados entre os parceiros

No que se refere aos tipos de recursos que geralmente são solicitados é possível destacar que todos os *campi* realizam algum tipo de ação de compartilhamento com veículos automotores. Os recursos humanos também são destacados pelos gestores, sendo citado por 6 dos 8 entrevistados, ou seja, 75% dos *campi* realizam atividades com pessoas de outras unidades. Em seguida máquinas e equipamentos são recursos que são partilhados por 63% dos *campi*, seja como cedente ou como solicitante (Tabela 4).

Tabela 4 - Tipos de recursos partilhados

| <i>Campus</i> | <i>Recursos solicitados a outros campi</i> | <i>Recursos cedidos a outros campi</i> |
|---------------|--|---|
| A | Equipamentos de solda, formas para construção de blocos de concreto, veículos, pessoas (motoristas). | Não cede recursos. |
| B | Não solicita recursos. | Pessoas, Equipamentos, Veículos e Implementos. |
| C | Externamente veículos e implementos agrícolas. Internamente laboratórios de microbiologia e de química são utilizados de maneira compartilhada. | Veículos (ônibus). |
| D | Internamente computadores, equipamentos multimídia, data show, laboratórios. Externamente veículos para visitas técnicas e pessoas para realização de fiscalização de contratos de engenharia. | Veículos (micro-ônibus e carro). |
| E | Veículos, equipamentos eletrônicos para laboratórios, microscópios e pessoas (motoristas). | Pessoas, mobiliário e material de consumo. |
| F | Veículos, mobiliário, carteiras para alunos, equipamentos de laboratório, equipamentos eletrônicos e pessoas. | Mobiliário, equipamentos de laboratório (osciloscópio), veículos e contrato de locação de veículos. |
| G | Laboratório de desenho técnico e veículos | Materiais de consumo |
| H | Veículos, implementos agrícolas, ferramentas, máquinas e equipamentos para manutenção predial, materiais de consumo e contratos de serviços terceirizados. | Pessoas, contratos de serviços terceirizados, veículos, equipamentos, implementos agrícolas, mobiliários e serviços financeiros, de gestão de pessoas, gestão de segurança do trabalho no formato de CSC. |
| I | Sem resposta. | Sem resposta. |

Fonte: dados do autor

O resultado demonstra que ações do governo federal no sentido da realização de projetos de uso compartilhado de veículos (Brasil, TaxiGov, 2017) no âmbito da administração pública encontra-se alinhado com o dia a dia das instituições públicas, uma vez que frequentemente veículos são solicitados para a execução de atividades práticas e viagens com alunos para realização de visitas técnicas. Além disso percebe-se que a colaboração de pessoas especializadas em determinados assuntos, a exemplo área de engenharia civil, é prática importante entre os *campi* e aproxima-se da ideia das centrais de serviços compartilhados, onde setores especializados são criados para a execução de atividades para diversos demandantes internos da corporação (Bergeron, 2003). Em relação a máquinas e equipamentos percebe-se a relevância para o atendimento de demandas pontuais de manutenção dos *campi*, focados então no benefício do uso e não da posse, alinhado ao entendimento de Botsman e Rogers (2011).

5.2. Compreender os parceiros que colaboram no processo de partilha de recursos

A respeito dos parceiros que geralmente colaboram com os *campi* fica clara a preferência por realizar ações de partilha entre as unidades mais próximas. A relação com *campi* vizinhos totalizou oito ocorrências, sendo o *campus* solicitante ou cedente, corroborando a afirmação de Goudin (2016) de que a distância geográfica é importante fator para a decisão do uso de recursos compartilhados, por outro lado houve 3 citações dos gestores afirmando que realizam ações de partilha de recursos com praticamente todos os *campi* apesar da preferência pela realização destas ações com parceiros próximos. Ficou evidenciado também que as relações não ocorrem apenas na própria instituição pois um dos gestores entrevistados afirmou realizar parcerias com a prefeitura municipal da cidade onde a unidade está localizada (Tabela 5).

Tabela 5 - Parceiros que colaboram entre si

| <i>Campus</i> | <i>Solicita recursos a quais campi</i> | <i>Cede recursos a quais campi</i> |
|---------------|--|--|
| A | <i>Campi B e I (parceiros próximos geograficamente).</i> | Não cede recursos. |
| B | Não solicita recursos. | <i>Campi A, D, E, F e I (praticamente todos).</i> |
| C | Veículos provenientes do <i>Campus H</i> e implementos agrícolas provenientes da Prefeitura Municipal. (parceiros próximos geograficamente). | <i>Campi H e I (parceiros próximos geograficamente).</i> |
| D | <i>Campi C e I (parceiros próximos geograficamente).</i> | <i>Campus E, H e I (parceiros próximos geograficamente).</i> |
| E | <i>Campi F, D, C e H (sem restrição geográfica).</i> | <i>Campus F e D (parceiros próximos geograficamente).</i> |
| F | <i>Campi B, D, E e H (sem restrição geográfica).</i> | <i>Campus C e E (sem restrição geográfica).</i> |
| G | Campe H e I (parceiros próximos geograficamente). | H e I (parceiros próximos geograficamente). |
| H | Todos os <i>campi</i> . | Todos os <i>campi</i> . |
| I | Sem resposta. | Sem resposta. |

Fonte: dados do autor

5.3. Compreender com que frequência com que ocorrem as ações de partilha de recursos

Sobre a frequência com que ocorrem as ações de partilha de recursos entre os *campi* os gestores entrevistados afirmam por 5 vezes realizar algum tipo ação pelo menos 3 vezes por semestre, seja ela de solicitação ou de cessão de recursos. Alguns gestores afirmam realizar ações de partilha constantemente, totalizando 3 ocorrências na pesquisa. Percebe-se então que a prática é recorrente ao longo do tempo, sendo relatado que a partilha ocorre com bastante frequência e com diversos tipos de recursos. Cabe ressaltar que alguns entrevistados citam a prática constante do compartilhamento de recursos internamente, como por exemplo laboratórios para atividades práticas e outros equipamentos (Tabela 6).

Tabela 6 - Frequência das partilhas

| <i>Campus</i> | Frequência de solicitações | Frequência de cessões |
|---------------|---|---|
| A | Pelo menos 3 vezes por semestre. | Não cede recursos. |
| B | Não solicita recursos. | Veículos com muita frequência, equipamentos e implementos com menor frequência. |
| C | Não é muito frequente o uso dos veículos, no entanto se concentra no final do ano. Quanto aos equipamentos agrícolas nos meses de março e abril. | Pelo menos 5 vezes por ano (3 vezes por semestre). |
| D | Internamente as solicitações são constantes. Externamente pelo menos 3 vezes por semestre. | Pelo menos 1 vez por semestre. |
| E | Não é possível determinar a frequência do uso dos equipamentos de laboratórios (internos). Sobre veículos, praticamente todos os eventos institucionais, pelo menos 4 vezes por semestre. (Aproximadamente 3 vezes por semestre). | Constantemente. |
| F | 1 vez por ano pelo menos. | Pelo menos 6 vezes por ano (3 vezes por semestre). |
| G | Pelo menos 3 vezes ao ano. | Não há padrão de frequência. |
| H | Esporadicamente | Constantemente |
| I | Sem resposta. | Sem resposta. |

Fonte: dados do autor

5.4. Compreender os benefícios percebidos através da prática da partilha de recursos

A diminuição da ociosidade do recurso é citada sete vezes como sendo um dos fatores benéficos percebidos com as ações de compartilhamento. Chase (2015) cita em seu trabalho que há capacidade excedente por toda parte e recursos ociosos passam a ter valor quando são colocados em uso. Neste caso os *campi* têm atuado gerando valor a partir dos recursos ociosos. Dois outros fatores positivos são percebidos pelos gestores, são eles, economia de recursos financeiros, três ocorrências, e a integração entre os *campi* parceiros com quatro ocorrências. Outros fatores citados com menor frequência são: evitar aquisição de bens pouco utilizados, com duas ocorrências, e evitar manutenções com a propriedade de veículos de grande porte citado uma vez. Cabe ressaltar que apenas um dos gestores afirmou não haver vantagem nesta prática, apesar de fazê-lo. A partir deste resultado pode-se afirmar que o fator ociosidade do bem tem especial relevância para os gestores (Tabela 7).

Tabela 7 - Benefícios alcançados com a partilha de recursos

| <i>Campus</i> | Benefícios alcançados com o uso de recursos de terceiros | Benefícios alcançados com a cessão de recursos a terceiros |
|---------------|--|--|
| A | Não ter recursos de uso esporádico ociosos. Resolução de pendências pontuais. | Não cede recursos. |
| B | Não solicita recursos. | Apenas contribuir com o <i>campus</i> parceiro (relacionamento). |
| C | Vantagem está no melhor uso do recurso pois muitas vezes o bem pode estar ocioso na localidade de origem. | Não ter que fazer a locação de veículos de terceiros, economizando recursos institucionais. Otimização do uso do veículo adquirido que muitas vezes permanece ocioso a maior parte do tempo. |
| D | Evitar manutenção de veículo de grande porte pois é bastante dispendiosa. Diminuição da ociosidade do equipamento. | Não existem vantagens específicas do <i>campus</i> , mas sim a vantagem institucional, gerando vantagem globalmente. |
| E | A integração entre os <i>campi</i> traz benefícios grandes enquanto intuição (relacionamento). Suprir as necessidades do <i>campus</i> e dos cursos. | Com certeza, o compartilhamento é sempre bem-vindo, como via de mão dupla (relacionamento). |
| F | Otimização do uso do recurso. Como é demandado poucas vezes o equipamento ficaria ocioso por muito tempo. | A boa relação entre os <i>campi</i> (relacionamento). A preocupação de diminuir a ociosidade do bem no <i>campus</i> . |
| G | Não há vantagem perceptível. | Fortalecimento do espírito de equipe. |
| H | Diminuição da ociosidade e dos gastos com custeio e manutenção de bens duplicados. | Vantagem em todos aspectos |
| I | Sem resposta. | Sem resposta. |

Fonte: dados do autor

5.5. Compreender as dificuldades encontradas no processo de partilha de recursos

Como principal dificuldade encontrada no processo de compartilhamento nota-se a preocupação dos gestores com a disponibilidade do recurso em termos de programação ou calendarização do empréstimo, chegando a quatro ocorrências deste fator. O fator burocracia é citado por três entrevistados demonstrando que há dificuldades para documentar e formalizar as ações de partilha. A ausência de normas que tratem o assunto da partilha de bens dificulta o processo e é citado três vezes. Um dos gestores cita o receio por parte do cedente de ter o equipamento danificado como uma dificuldade enfrentada no processo de compartilhamento (Tabela 8). Esta dificuldade é explorada por Goudin (2016) detalhando que na relação entre as partes envolvidas espera-se que o bem seja entregue da maneira previamente acordada e que caso algo fora do previsto ocorra a parte afetada seja recompensada. Percebe-se que as

demais dificuldades relatadas ocorrem com a menor frequência possível, são elas: realização de manutenção quando ocorre dano e por fim questões de relacionamento entre as pessoas envolvidas. Deste modo é possível afirmar que a dificuldade de programação do uso do bem compartilhado é o principal desafio para os gestores dificultando a operação.

Tabela 8 - Dificuldades percebidas com a partilha de recursos

| <i>Campus</i> | Dificuldades percebidas ao solicitar um recurso | Dificuldades percebidas ao ceder um recurso |
|---------------|---|--|
| A | Algumas vezes há resistência por parte de quem cede, com receio de ter o bem ou equipamento estragado. Faltam normas operacionais para orientar as ações de compartilhamento. | Não cede recursos. |
| B | Não solicita recursos. | Na maioria das vezes questões de calendário. Já houve problemas na devolução do bem, no entanto será tratado com diretrizes que serão estudadas em 2018. |
| C | Maior problema é conseguir um motorista para utilizar o veículo do <i>campus</i> parceiro pois o <i>campus</i> só tem um motorista. | Não há dificuldade aparente, apenas operacional em termos de disponibilidade de motoristas. |
| D | Disponibilidade (calendário). Manutenção do bem quando acidentes ou imprevistos acontecem. | A inexistência de regulamentos com regras explícitas sobre este procedimento. |
| E | Cronograma de uso do recurso pode não ser compatível e dificultar o planejamento de uso (calendário). Quantidade de alunos incompatível com o veículo disponível. | Questões burocráticas de transferência, prazos e logística. |
| F | Deve-se observar as questões burocráticas para antecipar a demanda e conseguir realizar as movimentações dos bens a tempo. | A questão burocrática. Para ceder deve obedecer aos processos de entrada e saída do patrimônio. |
| G | Falta da disponibilidade do bem (calendário). | Não há dificuldades encontradas para a cessão. |
| H | Problemas de relacionamento pessoal | Falta de procedimentos uniformes. |
| I | Sem resposta. | Sem resposta. |

Fonte: dados do autor

5.6. Compreender a disponibilidade de recursos no *campus*

No que se refere à disponibilidade de recursos para serem compartilhados pelos *campi* 50% dos gestores entrevistados afirmam que existem bens e equipamentos que podem ser listados como compartilháveis que até o momento não são. Isso demonstra que há espaço para o aumento das possibilidades de transações de compartilhamento dentro da instituição, por outro lado, a outra metade dos entrevistados afirma que não há outros recursos a serem

disponibilizados além daqueles que já estão sendo compartilhados até o momento (Tabela 9), alegando boa administração dos recursos da unidade sob sua coordenação.

Tabela 9 - Disponibilidade de recursos

| Campus | Disponibilidade de recursos para compartilhamento |
|---------------|---|
| A | Não cede recursos. |
| B | Há sim bens que poderiam ser utilizados por outros <i>campi</i> . |
| C | Existem. Há relatos que equipamentos de laboratórios podem estar ociosos e poderiam ser cedidos para otimização do recurso. |
| D | Não há. Neste sentido o <i>campus</i> é bastante enxuto. |
| E | Não há. Aqueles equipamentos que estavam ociosos já foram cedidos. |
| F | Sim, equipamentos de educação física, por exemplo. |
| G | Não, todos os equipamentos que o <i>campus</i> possui são muito bem utilizados |
| H | Sim, principalmente recursos humanos, mobiliários e equipamentos eletrônicos. |
| I | Sem resposta. |

Fonte: dados do autor

5.7. Compreender o impacto que a cessão de recursos tem no funcionamento do *campus*

Quando os gestores são questionados sobre o impacto que a cessão de recursos pode causar ao normal funcionamento do *campus* a maioria (5) cita que não há nenhum impacto no funcionamento, demonstrando que a prática do compartilhamento traz benefícios à instituição sem gerar prejuízos aos que cedem recursos. Complementando o quesito, um gestor entende haver impacto imperceptível e outro cita haver impactos apenas administrativos (Tabela 10).

Tabela 10 - Impactos percebidos com a partilha de recursos

| Campus | Impacto que a cessão traz ao <i>campus</i> cedente |
|---------------|--|
| A | Não cede recursos. |
| B | Nenhum |
| C | Nenhum |
| D | Não há, pois, é analisado previamente, dando prioridade para as atividades do <i>campus</i> . Caso exista demanda no <i>campus</i> na mesma data o recurso não é cedido. |
| E | Impactos positivos impedindo que bens e equipamentos permaneçam ociosos. |
| F | Tem impacto mínimo (nenhum) pois o bem está ocioso naquele momento. Caso haja previsão antecipada o impacto passa a ser quase zero. |
| G | Não há, pois, quando ocorre a cessão já houve planejamento prévio. |
| H | Impacto apenas administrativo, desde que feito o planejamento da cessão. |
| I | Sem resposta. |

Fonte: dados do autor

5.8. Compreender como ocorre o processo de partilha de recursos entre os *campi*

Sobre os meios utilizados para realizar a comunicação entre os gestores dos *campi* que solicitam e cedem recursos a maioria dos entrevistados, 63%, esclarecem que em geral a comunicação é feita via telefone num primeiro momento. Esta primeira comunicação por telefone é feita para verificar a disponibilidade do recurso e negociar os detalhes do empréstimo, logo após a confirmação os mesmos 63% dos entrevistados utilizam e-mail para formalizar a solicitação (Tabela 11). Neste processo de solicitação de recursos apenas um dos *campi* tem o hábito de encaminhar memorandos oficiais para formalizar a solicitação. Percebe-se que a prática adotada é em primeiro lugar o contato pessoal via telefone, de maneira síncrona, negociando e detalhando as necessidades entre os gestores, aparentemente para que não haja formalização via e-mail sem que antes sejam negociadas as regras do empréstimo.

Quanto aos custos envolvidos com a partilha destes recursos a pesquisa demonstra que 75% dos gestores entrevistados afirmam existir apenas os custos com o combustível e diárias de motoristas quando da utilização de veículos automotores de um *campus* parceiro. Estes custos são calculados de acordo com a quilometragem percorrida e a quantidade de dias de trabalho dos motoristas. Os demais recursos tais como máquinas, equipamentos e ferramentas geram apenas os custos com o transporte do bem, não sendo cobrada nenhuma taxa de utilização. Entende-se que de fato não existem custos com o empréstimo propriamente dito, para nenhum dos *campi*, mas apenas os custos com deslocamento do bem

Tabela 11 - Processo de partilha de recursos

| <i>Campus</i> | Processo de partilha de recursos |
|---------------|--|
| A | Atualmente o processo é informal. O <i>campus</i> requisita ao coordenador de máquinas e equipamentos do <i>campus</i> o qual possui o equipamento necessário, verificando a disponibilidade, logo após solicita ao coordenador de transporte que traga o equipamento. Quando finaliza o uso o próprio <i>campus</i> que cede o equipamento recolhe no <i>campus</i> que usou. A comunicação é feita através de telefone ou e-mail. Mais comum acontecer por telefone. Quanto aos custos quando se trata de máquinas e equipamentos não existe, quando é utilizado o veículo do <i>campus</i> parceiro geralmente é negociada a manutenção do veículo e os custos de deslocamento. |
| B | Existe uma formalização via e-mail solicitando a disponibilidade, após é encaminhado à direção, após ao CGAP e após às coordenações que detêm o recurso, eles avaliam, agendam e retornam ao CGAP o status. O transporte é por conta do <i>campus</i> que solicita o recurso e não há custos adicionais com o empréstimo. |
| C | Internamente: A maioria dos laboratórios são de uso comum então o professor comunica sobre a aula ao técnico do laboratório e ele ajusta o laboratório para ser utilizado. Externamente: Recebe o pedido informal para verificar disponibilidade, estando disponível é formalizado via ofício através de requisição ao setor responsável. O empréstimo não gera custos. |
| D | É identificada a necessidade, entramos em contato com algum <i>campus</i> que tenha o veículo que o <i>campus</i> precisa, verifica-se a disponibilidade, diretor geral envia ofício solicitando, diretor geral cedente autoriza, realiza-se o deslocamento, é comunicado o valor dos gastos, repassa-se o valor dos gastos ao <i>campus</i> cedente. Formalizado através de ofício. |
| E | Como existe bom relacionamento entre os <i>campi</i> próximos acontece contato via telefone, uma vez que existe o recurso é formalizado via e-mail e após passa-se ao setor de almoxarifado e patrimônio para formalização. Os custos do transporte ficam a cargo do <i>campus</i> solicitante. |
| F | O processo todo é realizado através do relacionamento direto entre os diretores administrativos por telefone, depois através do processo legal, formalizando o ato. São contabilizados apenas os custos com o transporte do recurso. |
| G | Inicia-se com a comunicação por telefone verificando se o material existe. Caso tenha disponibilidade há a verificação se é autorizada ou não a cessão. Caso positivo é realizada a solicitação do recurso ao setor de almoxarifado ou patrimônio, após é feita a retirada no almoxarifado do <i>campus</i> , ficando assim registrada a saída para o solicitante. Inicialmente a comunicação é feita por telefone e depois de confirmada a disponibilidade via e-mail com preenchimento de formulário próprio. Não há custos relativos ao empréstimo, apenas a indicação que novas trocas futuras podem ocorrer em contrapartida. |
| H | O processo não é padronizado. Quando se trata de serviços a solicitação chega por e-mail ou telefone para a área de serviços. Bens e equipamentos há a necessidade de passar pelo setor de patrimônio para verificar a possibilidade da cessão. Após aprovado abre-se um processo para formalização. Os custos de transporte são repassados ao solicitante. |
| I | Sem resposta. |

Fonte: dados do autor

5.9. Compreender a regulamentação existente em cada campus relativamente às práticas de compartilhamento de recursos

As atividades de compartilhamento realizadas pelos *campi* não possuem regulamento específico segundo a maioria dos gestores entrevistados, 75%. Um

dos entrevistados afirma que utiliza como regulamento norteador das ações as regras para transferência patrimonial, ou seja, o bem é transferido para contabilmente para o *campus* que solicita o recurso e quando é devolvido há nova transferência contábil do bem para o *campus* cedente, retornando à origem. Outro gestor cita que há um esforço para a elaboração de um regulamento que trate o assunto. Por fim, para o caso de recursos humanos um dos entrevistados afirmou que é utilizada a regulamentação de exercício compartilhado de servidores, sendo este um regulamento específico da área de gestão de recursos humanos, não atendendo os casos de compartilhamento de bens, máquinas, veículos e outros recursos materiais (Tabela 12). Desta forma, percebe-se a necessidade da regulamentação do assunto para tornar mais clara e precisa as responsabilidades das partes, tornando a prática do compartilhamento uma ação institucional e segura para os atores do processo.

Tabela 12 - Regulamentos de apoio à partilha de recursos

| <i>Campus</i> | Regulamentação do processo de partilha |
|---------------|---|
| A | Não existe. |
| B | Apenas para o caso de servidores (recursos humanos) com exercício compartilhado. Para bens e equipamentos não. Há um esforço para elaboração de manual que norteie as regras de empréstimo. |
| C | Não existe |
| D | Não existe |
| E | Não existe |
| F | Existe, o processo de empréstimo é acomodado pelo regulamento de transferência patrimonial. Faz-se a transferência para o <i>campus</i> solicitante e depois o <i>campus</i> solicitante transfere novamente de volta ao <i>campus</i> cedente. |
| G | Não existe. |
| H | Não existe. Há um esforço para a documentação de normas para os setores de almoxarifado e patrimônio em que haverá detalhes sobre o empréstimo de bens. |
| I | Sem resposta. |

Fonte: dados do autor

Conclusões

Uma vez realizados os tratamentos e análises das informações obtidas ao longo do processo de investigação, passa-se à conclusão.

Com relação às práticas de compartilhamento de recursos adotadas entre os *campi* do IFTM, o estudo indica que a relação entre as unidades é intensa, apresentando cenários colaborativos variados que, caracterizados pela relação entre unidades próximas geograficamente e de estreito relacionamento pessoal de seus gestores, criam redes de relações ou comunidades que possuem larga confiança entre os participantes. Estas características permitem que os recursos sejam tratados como sendo de ‘posse conjunta’ (Belk, 2010), os quais ao serem compartilhados não geram nenhum tipo de contrapartida financeira, mas sim a contrapartida da manutenção das relações do tipo ‘ganha-ganha’ onde ambos encontram vantagens com a colaboração. Veículos automotores, talentos humanos especializados, máquinas e equipamentos destacam-se como sendo aqueles que mais estão presentes nestas ações de colaboração.

Diversos são os fatores que motivam a colaboração entre os *campi* na empreitada colaborativa e estão relacionados aos benefícios que são gerados para ambos participantes do processo e consequentemente à instituição. Perfeitamente alinhada a diversos autores da economia compartilhada, a preocupação com a diminuição da ociosidade dos recursos é o principal fator que motiva as relações colaborativas entre as unidades do IFTM. Tornar o recurso útil enquanto estaria ocioso, sem que isso prejudique qualquer agente institucional é o maior ganho percebido. Outro fator que motiva a continuidade das ações de compartilhamento é a economia de recursos financeiros, permitindo que sejam realizadas ações pontuais sem grandes investimentos utilizando apenas recursos existentes na instituição, direcionando o escasso recurso às demandas de extrema prioridade. Relativamente às dificuldades encontradas durante a execução das ações de compartilhamento o estudo designa a disponibilidade do recurso como sendo o principal fator que dificulta as decisões de compartilhamento. Esta indisponibilidade está ligada ao fato de que os veículos, principal recurso compartilhado entre as unidades do IFTM, são usados, em geral, em períodos semelhantes em função do mesmo calendário acadêmico e da ocorrência de grandes eventos institucionais que exigem a participação de todos os *campi*, sendo em alguns momentos, praticamente

impossível realizar o agendamento do recurso para mais de um *campus*. Ou seja, picos de demanda por alguns tipos de recursos causam problemas, levando o gestor a optar por alternativas mais caras em detrimento do uso do recurso compartilhado. Elemento importante que também dificulta as ações de compartilhamento é a ausência de regulamentos que padronizem este processo. A regulamentação traria maior segurança aos envolvidos e uniformidade às ações, uma vez que atualmente as ações de compartilhamento ocorrem da maneira como cada um dos gestores definem, multiplicando modelos de processos de trabalho e tornando cada vez mais distante a padronização dos procedimentos administrativos institucionais. Outro fator que dificulta a prática do compartilhamento é a ausência total de informações a respeito dos recursos existentes e disponíveis para o compartilhamento entre os *campi* do IFTM. Não existir mecanismos que deem visibilidade dos recursos existentes aos colaboradores da instituição de modo que possam cumprir determinada tarefa utilizando recursos existentes com custos próximos de zero, permite que apenas uma pequena parcela de colaboradores possa usufruir deste benefício.

Quanto às limitações deste estudo, a pesquisa realizada, caracterizada pelo tipo exploratória, utilizando uma abordagem qualitativa, permitiu compreender aspectos gerais sobre o tema e forneceu uma espécie de fotografia do contexto estudado, limitando-se a participantes da área de gestão dos campi e Reitoria, e apenas uma instituição alvo, sendo importante, em trabalhos futuros, realizar a análise diante da participação de colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Trata-se então de estudo preliminar, que forneceu informações para que seja possível delinear pesquisas futuras sobre o tema, possibilitando a construção de hipóteses e novos temas relacionados ao assunto.

O tema estudado que trata das motivações e desafios vinculadas às ações de compartilhamento no IFTM é abrangente e importante diante das mudanças tecnológicas, comportamentais e do cenário econômico, não só brasileiro, mas mundial. Sendo assim, é indicado que sejam tratados em esforços futuros assuntos ligados às dificuldades apresentadas pelos participantes, aprofundando os tópicos elencados neste trabalho de modo que seja possível encontrar meios para ampliar as ações de compartilhamento e

torna-las prática institucional forte, que esteja presente cada vez mais no cotidiano das instituições públicas, garantindo melhor aplicação dos recursos. Estes trabalhos poderiam versar, por exemplo, sobre os seguintes temas:

- A alocação de recursos compartilhados sob a visão da Teoria das Restrições.
- Estudo sobre as bases regulatórias utilizadas nas principais plataformas de compartilhamento de recursos.
- A gestão do conhecimento corporativo: como a disseminação de informações sobre a disponibilidade de recursos pode influenciar ações de colaboração.
- Analisar a partilha de recursos do ponto de vista da capacidade dinâmica dos recursos tangíveis e intangíveis.

Por fim, espera-se que este trabalho influencie decisões estratégicas institucionais objetivando a ampliação dos esforços que pavimentem o caminho do compartilhamento de recursos, trazendo benefícios a todos os agentes que cercam a instituição, desde o maior gestor até o aluno que inicia suas atividades acadêmicas nesta escola.

Referências

- Alesch, D. J., & Dougharty, L. A. (1971). *The Feasibility of Economies-of-Scale Analysis of Public Services*. R-739-CIR. Santa Mônica: Rand Corporation.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. London: Penguin Books.
- Bailey, E. E., & Friedlaender, A. F. (1982). Market Structure and Multiproduct Industries. *Journal of economic literature*, 20(3), 1024-1048.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2016). *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Management*, 17(1), 99-120.
- Belk, R. (Fevereiro de 2010). Sharing. *Journal do Consumer Research*, 36(5), 715-734.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595–1600.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2011). *O que é meu é seu: Como o consumo coletivo está mudando*. Porto Alegre: Bookman.
- Bovaird, T. (2014). Efficiency in third sector partnerships for delivering local government services - The role of economies of scale, scope and learning. *Public Management Review*, 16(8), 1067 - 1090.
- Brasil. (Dezembro de 2008). *Presidência da República*. Acesso em 18 de Janeiro de 2018, disponível em Lei 11892: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm
- Brasil. (Dezembro de 2013). *IFTM*. Acesso em 03 de 04 de 2017, disponível em Plano de Desenvolvimento Institucional: http://www.iftm.edu.br/pdi/arquivos/pdi2014_2018.pdf
- Brasil. (31 de Março de 2015). *Governo Eletrônico*. Acesso em 01 de Setembro de 2017, disponível em Governo Eletrônico: <https://www.governoeletronico.gov.br/sobre-o-programa/diretrizes>
- Brasil. (27 de 05 de 2016). *Expansão da Rede Federal*. Acesso em 18 de Janeiro de 2018, disponível em Rede Federal: <http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>

- Brasil. (11 de Abril de 2016). *Histórico da Rede Federal*. Acesso em 18 de Janeiro de 2018, disponível em Rede Federal:
<http://redefederal.mec.gov.br/historico>
- Brasil. (01 de Outubro de 2016). *IFTM*. Acesso em 06 de 08 de 2017, disponível em Regimentos: <http://www.iftm.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/regimentos/>
- Brasil. (01 de Setembro de 2017). *TaxiGov*. Acesso em 01 de Setembro de 2017, disponível em Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão: <http://www.planejamento.gov.br/taxigov>
- Brasil. (19 de Janeiro de 2018). *Indicadores - IFTM*. Acesso em 18 de Janeiro de 2018, disponível em Indicadores - IFTM:
<http://indicadores.iftm.edu.br/>
- Bulgacov, S., Arrebola, M. C., & Gomel, M. M. (Abril de 2012). Recursos Compartilhados: Uma aplicação da visão baseada em recursos em um condomínio tecnológico no Paraná. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 92-106.
- Cairncross, A. (1973). *Introduction to economics*. Londres: Butterworths.
- Chase, R. (2015). *Economia Compartilhada: como as pessoas e as plataformas estão inventando a economia colaborativa e reinventando o capitalismo*. São Paulo: HSM do Brasil.
- Codagnone, C., & Martens, B. (2016). *Scoping the Sharing Economy: Origins, Definitions, Impact and Regulatory Issues*. Institute for Prospective Technological Studies Digital Economy Working Paper.
- Dubois, E., Schor, J., & Carfagna, L. (2014). Connected Consumption: a sharing economy takes hold. *Rotman Management*, Spring 2014, 51-55.
- Felson, M., & Spaeth, J. L. (Março - Abril de 1978). Community Structure and Collaborative Consumption. *American Behavioral Scientist*, 21(4), 614-624.
- Gansky, L. (2011). *Mesh: Por que o futuro dos negócios é compartilhar*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Goldsmith, S., & Eggers, W. D. (2006). *Governar em rede*. Brasília: ENAP.

- Goudin, P. (2016). *The Cost of NonEurope in the Sharing Economy - Economic, Social and Legal Challenges and Opportunities*. Bruxelas: European Parliament.
- Habibi, M. R., Davidson, A., & Laroche, M. (Janeiro-Fevereiro de 2017). What managers should know about the sharing economy. *Business Horizons*, 60(1), 113-121.
- Kay, J. (1995). *Why Firms Succeed*. Oxford: Oxford University Press.
- Kupfer, D., & Hasenclever, L. (2012). *Economia Industrial - Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil*. São Paulo: Elsevier.
- Lauterbach, D., Truong, H., Shah, T., & Adamic, L. (2009). Surfing a Web of Trust: Reputation and Reciprocity on CouchSurfing.com. *Computational Science and Engineering*, 4, 346-353.
- Levin, J. (2015). The sharing economy - New opportunities, new questions. *Global Investor*, 2, 6-13.
- Matthews, J., & D. Shulman, A. (2005). Competitive advantage in public-sector organizations: explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox. *Journal of Business Research*, 58(2), 232-240.
- Máximo, W. (13 de Abril de 2016). *Brasil continuará com déficit nas contas públicas até 2019, diz FMI*. Fonte: EBC - Agência Brasil: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-04/brasil-continuara-com-deficit-nas-contas-publicas-ate-2019-diz-fmi>
- Mayzlin, D., Dover, Y., & Chevalier, J. (Agosto de 2014). Promotional Reviews: An Empirical Investigation of Online Review Manipulation. *American Economic Review*, 104(8), 2421-2455.
- Mechling, P. J., & Schwarz, S. G. (2007). *Shared Service Center*. Cambridge MA: Havard University - Kennedy School of Government.
- Miskon, S., Fielt, E., Bandara, W., & Gable, G. (2013). Towards a typology of structural arrangements for shared services: evidence from the higher education sector. *General Research*, 23(2), 149-162.
- Overgoor, J., Wulczyn, E., & Potts, C. (2012). Trust Propagation with Mixed-Effects Models. *Proceedings of the Sixth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media*. Fonte:

<http://www.aaai.org/ocs/index.php/ICWSM/ICWSM12/paper/viewFile/4627Jan/5051>

- Panzar, J., & Willing, R. (1975). Economies of scale and economies of scope in multi-output production. *Economic Discussion Paper No. 33*. Murray Hill, NJ: Bell Laboratories.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Novo Hamburgo: FEEVALE.
- Rifkin, J. (2016). *Sociedade com custo marginal zero*. São Paulo: M. Books.
- Sahop. (1978). *Glosario de términos sobre asentamientos humanos*. México: SAHOP - Secretaria de Asentamientos Humanos y Obras Públicas.
- Szwarcfiter, C., & Dalcol, P. R. (1997). Economias de escala e de escopo: desmistificando alguns aspectos da transição. *Produção*, 7(2), 117-129.

Anexo I – Guia de entrevista

1. Caracterização do departamento

1.1 *Campus*:

1.2 Departamento:

1.3 Número de colaboradores no *campus*:

1.4 Orçamento do *campus* nos últimos 5 anos:

2017

2016

2015

2016

2013

1.5 Tem autonomia financeira para realizar aquisição de bens e equipamentos?

2. Caracterização do respondente

2.1 Função que ocupa:

2.2 Idade:

2.3 Gênero:

2.4 Há quanto tempo desempenha esta função:

3. Utilização de recursos provenientes de outros departamentos ou *campi*

Você tem conhecimento sobre algum departamento ou situação em seu *campus* em que são utilizados recursos (máquinas e/ou equipamentos) cedidos por outros departamentos/*campi*?

Em caso afirmativo:

3.1.1 Que tipo de recursos?

3.1.2 De que departamentos/*campi*?

3.1.3 Com que frequência é feito uso de recursos disponibilizados por outros departamentos/*campi*?

3.1.4 Quais as razões para procurar recursos existentes em outros departamentos/*campi*?

3.1.5 Quais as principais vantagens que vê no uso desses recursos (por contrapartida à posse de recursos próprios)?

3.1.6 Quais as principais dificuldades que observou no uso de recursos disponibilizados por outros departamentos/*campi*?

3.1.7 Se não tivesse recorrido a recursos de terceiros, o que aconteceria às atividades que pretendia desenvolver no departamento?

3.1.8 Há alguma contrapartida pelos recursos a que recorre?

3.1.9 Como classifica a dependência do seu departamento em relação a recursos disponibilizados por outros departamentos/*campi*?

3.1.10 De que modo a utilização destes recursos amplia a qualidade e/ou quantidade de serviços prestados ao cidadão?

Em caso negativo:

3.2.1 Porque é que o seu departamentos/*campi* não recorre a recursos disponibilizados por outros departamentos/*campi*? Quais as razões?

3.2.2 Quais as principais vantagens que vê no uso de recursos próprios? (por contrapartida à partilha de recurso)?

4. Cessão de recursos a outros departamentos/*campi*

O departamento/*campus* que você gerencia disponibiliza ou cede recursos a outros departamentos/*campi*?

Em caso afirmativo:

4.1.1 Que tipo de recursos?

4.1.2 A que departamentos/*campi*?

4.1.3 Com que frequência?

4.1.4 Quais as razões pelas quais lhe são solicitados esses recursos?

4.1.5 Por que razões cede os recursos?

4.1.5 Vê alguma vantagem na cessão de recursos a outros departamentos/*campi*?

4.1.6 Quais as principais dificuldades que sente no processo de cessão de recursos a outros departamentos/*campi*?

4.1.7 Recebe alguma contrapartida pelos recursos cedidos?

4.1.8 Qual o impacto da cessão de recursos na gestão/organização geral do seu departamento/*campus*?

4.1.9 Entende que o seu *campus* dispõe de recursos que poderiam ser melhor aproveitados se cedidos temporariamente a outros departamentos/*campi*?

Em caso negativo:

4.2.1 Porque é que o seu departamento/*campus* não disponibiliza recursos a outros departamentos/*campi*?

4.2.2 Sente que o seu departamento/*campus* dispõe de recursos que poderiam ser melhor aproveitados se cedidos temporariamente a outros departamentos/*campi*?

5. Processo geral de partilha de recursos

5.1 Em termos logísticos e caso exista, como ocorre o processo de partilha de recursos?

5.2 Como é feita a requisição de recursos?

5.3 Como é feita a entrega ao requerente?

5.4 E a devolução?

5.5 Quais os custos envolvidos no processo de partilha de recursos?

5.6 É usual a verificação do estado em que se encontram os recursos cedidos?

5.7 Existe geralmente alguma penalização em caso de incumprimento (deterioração do bem, atraso nas datas estipuladas, etc?)

5.8 Como classifica a comunicação entre departamentos/*campi* durante o processo de compartilhamento de recursos?

5.9 Existe algum meio eletrônico para partilha de informação entre departamentos e *campi* sobre os recursos necessários/disponíveis?

5.10 No seu departamento existe algum esforço de planejamento de recursos que permita identificar antecipadamente os recursos necessários e/ou disponíveis (ociosos) no departamento? Em caso afirmativo, que técnicas são utilizadas para o efeito?

5.11 Existem regulamentos definidos para o compartilhamento de recursos entre departamentos/*campi*?

5.11.1 Em caso afirmativo, quais os elementos contemplados pelo regulamento?

5.11.2 Em caso negativo, alguma vez foi avaliada a possibilidade da elaboração de um regulamento para o processo de compartilhamento de recursos?

5.12 Há necessidades de recursos que não poderão ser atendidas através da aquisição de novos bens em função do atual cenário econômico do país?

Em caso afirmativo:

5.12.1 Quais são estas necessidades?

5.12.2 Como classifica o impacto aos serviços prestados ao cidadão em função desta restrição?

5.12.2 Seria possível satisfazer estas necessidades utilizando recursos de terceiros?